

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΜΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση, ανάδειξη και προαγωγή του ανθρώπινου δυναμικού σε μονάδες κοινωνικής φροντίδας»

ΚΑΡΑΣΚΟΥΤΗ ΕΥΘΥΜΙΑ

ΑΡ.ΜΗΤΡΩΟΥ 22035

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
ΔΡ. ΑΣΠΑΣΙΑ ΓΟΥΛΑ

ΑΘΗΝΑ
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2024

HELLENIC REPUBLIC
UNIVERSITY OF WEST ATTICA



DEPARTMENT OF BUSINESS
ADMINISTRATION

DIVISION
SOCIAL POLICE



MSc

MSc in HEALTH AND SOCIAL CARE
MANAGEMENT

DIPLOMA THESIS

«The role of the leader in the management, promotion and promotion of human resources in social care units»

KARASKOUTI EFTHYMIA

Registration number: 22035

**SUPERVISOR:
Dr.ASPASIA GOULA**

ATHENS, FEBRUARY 2024

Τριμελής Επιτροπή Αξιολόγησης

Επιβλέπουσα

Αναπληρώτρια

Γούλα Ασπασία

Καθηγήτρια

Καθηγήτρια

Μέλος

Καθηγητής

Πιερράκος Γεώργιος

Μέλος

ΕΔΙΠ

Σταμούλη Μαρία-Αγγελική

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Καρασκούτη Ευθυμία του Αναστασίου, με αριθμό μητρώου 22035 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου». Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι τον Μάρτιο 2024 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση της επιβλέπουσας καθηγήτριας.

Η Δηλούσα



Ε.Καρασκούτη

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

ABSTRACT

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Π.Ο.Υ.: Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας

ΕΣΚΦ: Εθνικό Σύστημα Κοινωνικής Φροντίδας

ΚΚΠ: Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας

ΕΚΚΑ: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικής Αλληλεγγύης

ΚΑΠΗ: Κέντρα Ανοιχτής Προστασίας Ηλικιωμένων

ΚΗΦΗ: Κέντρα Ημερήσιας Φροντίδας Ηλικιωμένων

ΑμεΑ: Άτομα με Αναπηρία

ΚΔΑΠ: Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών

ΥΚΦ: Υπηρεσίες Κοινωνικής Φροντίδας

ΔΑΠ: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΔΜΣ: Διοίκηση Μέσω Στόχων

ΝΔΜ: Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

1.1 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΛΗΠΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

1.2. Η ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΣΥΣΤΗΜΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΟΡΙΣΜΟΣ

2.1.1. ΕΙΣΗΓΗΤΕΣ

2.1.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.2 Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ

2.3 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

2.4 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

3.1. ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.2. ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.2.1. ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

3.2.2. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

3.2.3. ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

3.2.4. ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

3.2.5. ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

3.2.6. ΑΥΘΕΝΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

3.3. ΟΙ 9 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ

3.4. Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

- 3.5. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ
- 3.6. Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ
- 3.7. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ
- 3.8. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
- 3.9. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΗΓΕΤΗΣ ΩΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

- 4.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ
- 4.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ
- 4.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩΝ ΣΤΟΧΩΝ
 - 4.3.1. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
 - 4.3.2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ
 - 4.3.3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
 - 4.3.4. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
 - 4.3.5. ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ
 - 4.3.6. ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ
 - 4.3.7. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ
 - 4.3.8. ΑΝΗΣΥΧΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
- 4.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ**
 - 4.4.1. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΟ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
 - 4.4.2. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ
 - 4.4.3. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
 - 4.4.4. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ
 - 4.4.5. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.4.6. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

**4.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΜΟΝΑΔΕΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ**

4.5.1. ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

4.5.2. ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Οι οργανισμοί υγείας και κοινωνικής φροντίδας αλληλεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται τόσο με το εσωτερικό, όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο τίθεται σε εφαρμογή ως ανοιχτό σύστημα. Σύμφωνα με αυτό, ο ηγέτης του υγειονομικού οργανισμού υποχρεούται να βρει ένα κοινό όραμα και να θέσει τους στόχους του οργανισμού με σκοπό την επίτευξή τους. Επίσης είναι εξίσου σημαντικός ο τρόπος που ο ηγέτης διαχειρίζεται, αναδεικνύει και προάγει το ανθρώπινο δυναμικό του, λαμβάνοντας υπόψη τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ως εκ τούτου, όλα τα παραπάνω αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο ώστε να αναδειχθεί τόσο η αποτελεσματικότητα, όσο και η ποιότητα της μονάδας υγείας. Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια από τις κορυφαίες προκλήσεις που καλείται να επιτύχει ο ηγέτης, προκειμένου να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού του.

Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η εφαρμογή αυτής στις μονάδες κοινωνικής φροντίδας, δίνει τη δυνατότητα στους ηγέτες να αφήσουν το προσωπικό τους αποτύπωμα, επιτυγχάνοντας τους στόχους της εκάστοτε μονάδας φροντίδας στην οποία ηγούνται και ταυτόχρονα βελτιώνοντας την απόδοση των ίδιων και της ομάδας τους.

Λέξεις-κλειδιά: οργανωσιακή κουλτούρα, ηγέτης μονάδας κοινωνικής φροντίδας, ανθρώπινοι πόροι, προαγωγή ανθρώπινου δυναμικού.

ABSTRACT

Health and social care organizations interact and are interdependent with both the internal and external environment, which function as an open system. According to this, the leader of the sanitary organization is obliged to find a common vision and set the goals of the organization in order to achieve them. It is also important the way in which the leader manages, highlights and promotes his human resources, taking into consideration the strategic. Therefore, all the above are an important tool in order to highlight both the effectiveness and the quality of the health unit. The proper management of human resources is one of the top challenges that the leader is obliged to achieve so as to gain and maintain the competitive advantage of his organization. Total Quality Management and its implementation in social care units, gives the opportunity to leaders to leave their personal imprint, achieving the goals of each care unit and at the same time improving the performance of themselves and their team.

Keywords: organizational culture, social care unit leader, human resources, human resources promotion.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία δομείται με βάση δευτερογενή δεδομένα που στοχεύουν στη διασαφήνιση των εννοιών που πραγματεύεται το θέμα. Αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια και ακολουθούν τα συμπεράσματα, οι προτάσεις και οι βιβλιογραφικές αναφορές.

Το πρώτο κεφάλαιο εξετάζει τις μονάδες κοινωνικής φροντίδας υπό το πρίσμα της συστημικής θεωρίας. Παρουσιάζονται με συντομία οι έννοιες της διοίκησης ολικής ποιότητας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς και κουλτούρας.

Το δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζει τις μονάδες κοινωνικής φροντίδας ως κοινωνική οργάνωση. Παράλληλα περιγράφει το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο προστασίας των δικαιωμάτων των ληπτών υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας.

Το τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζει τον ηγέτη που θέτει πολλαπλούς στόχους και οδηγούν στη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού κλίματος λειτουργίας της μονάδας κοινωνικής φροντίδας.

Το τέταρτο κεφάλαιο, αναδεικνύει τον ηγέτη που καλείται να διαχειριστεί και να αξιοποιήσει ορθά τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού, με σκοπό να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζει τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Το έκτο κεφάλαιο περιέχει προτάσεις σχετικά με το θέμα της εργασίας.

Τέλος, το έβδομο κεφάλαιο περιέχει τις βιβλιογραφικές αναφορές, (ελληνόγλωσσες, ξενόγλωσσες και διαδικτυακές) της εργασίας.

Το αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας είναι ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση, ανάδειξη και προαγωγή του ανθρώπινου δυναμικού σε μονάδες κοινωνικής φροντίδας. Σκοπός είναι η κατανόηση της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παράλληλα με την οργανωσιακή κουλτούρα των μονάδων κοινωνικής φροντίδας και τον ρόλο που διαδραματίζει ο ηγέτης, για να αναδείξει και να προωθήσει τους ανθρώπινους πόρους.

Απώτερος στόχος είναι να αναδειχθεί η λειτουργία των μονάδων κοινωνικής φροντίδας υπό το πρίσμα της συστημικής θεωρίας και κατά πόσο ο ηγέτης διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους, ώστε να λειτουργήσει τον οργανισμό σε ανταγωνιστικό πλαίσιο.

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε και να απαντήσουμε στα εξής ερωτήματα:

- Πώς λειτουργούν οι μονάδες κοινωνικής φροντίδας στα πλαίσια της συστημικής θεωρίας;
- Με ποιο τρόπο λειτουργούν οι μονάδες κοινωνικής φροντίδας στην Ελλάδα, σε αλληλεπίδραση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον;
- Πόσο αποτελεσματικός είναι ο ρόλος του ηγέτη στις υπηρεσίες κοινωνικής φροντίδας;
- Πώς μπορεί ο ηγέτης να διαχειριστεί τους ανθρώπινους πόρους και να λειτουργήσει η δομή του ανταγωνιστικά;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Το υπέρτατο κοινωνικό αγαθό, αυτό της υγείας, καταλαμβάνει την πρώτη θέση ανάμεσα στις πολλαπλές ανάγκες του ανθρώπου και αρμόδιοι φορείς για να το παρέχουν είναι οι οργανισμοί υγείας και κοινωνικής φροντίδας.

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής φροντίδας έχουν πολλές ιδιαιτερότητες και συχνά προσπαθούν να ανταποκριθούν στην πολυπλοκότητα, στον υψηλό βαθμό καταμερισμού της εργασίας και στην πολυεπίπεδη δομή τους. Παράλληλα αποτελούνται από ιατρούς, νοσηλευτές και λοιπό προσωπικό, οι οποίοι ωστόσο δεν έχουν όμοιο μορφωτικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο (Σιγάλας 1999).

Τέλος, καλούνται να επιτύχουν αντικρουόμενους στόχους, που δεν αποβλέπουν αποκλειστικά στο κέρδος αλλά στην ίση πρόσβαση περισσότερων πολιτών στις υπηρεσίες τους.

Οι οργανισμοί υγείας και κοινωνικής φροντίδας αλληλεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται τόσο με το εσωτερικό, όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο τίθεται σε εφαρμογή ως ανοιχτό σύστημα. Σύμφωνα με αυτό, ο ηγέτης του υγειονομικού οργανισμού υποχρεούται να βρει ένα κοινό όραμα και να θέσει τους στόχους του οργανισμού με σκοπό την επίτευξή τους. Επίσης είναι εξίσου σημαντικός ο τρόπος που ο ηγέτης διαχειρίζεται, αναδεικνύει και προάγει το ανθρώπινο δυναμικό του, λαμβάνοντας υπόψη τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ως εκ τούτου, όλα τα παραπάνω αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο ώστε να αναδειχθεί τόσο η αποτελεσματικότητα, όσο και η ποιότητα της μονάδας υγείας. Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια από τις κορυφαίες προκλήσεις που καλείται να επιτύχει ο ηγέτης, προκειμένου να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού του (Γούλα, Α. 2014: Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας).

Το κύριο μέλημα ενός οργανισμού ή ενός συστήματος υγείας είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στους χώρους υγείας και στις μονάδες κοινωνικής φροντίδας. Οι πιο πρόσφατες έρευνες σχετικά με τις υπηρεσίες υγείας στρέφονται κυρίως στο ζήτημα της διασφάλισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (Π.Ο.Υ. 1993) η ποιότητα των υπηρεσιών υγείας ορίζεται *«ως παροχή διαγνωστικών και θεραπευτικών πράξεων που είναι ικανές να διασφαλίσουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στον τομέα της*

υγείας, στο πλαίσιο των δυνατοτήτων της σύγχρονης ιατρικής επιστήμης που στοχεύει στην ικανοποίηση του ασθενή».

Ο Avedis Donabedian, θεωρείται σημαντικός εκπρόσωπος του όρου «ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας». Κατά την ανασκόπηση μελετών από 1954 έως 1984, συνετέλεσε ώστε να διαμορφωθεί ένα πλαίσιο που να διασφαλίζει το τρίπτυχο “*sound structures, good processes and suitable outcomes*” (σωστές δομές, καλές διαδικασίες και κατάλληλα αποτελέσματα).

Η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα καθώς και η τεχνική αρτιότητα, αποτελούν συστατικά στοιχεία της ποιότητας των υπηρεσιών που έχουν ως γνώμονα τον ασθενή και μαζί με την ασφάλεια, την προσβασιμότητα και την ανάπτυξη στοχεύουν σε μια αέναη προσπάθεια συνεχούς φροντίδας αυτού. Σύμφωνα με τη συστημική θεωρία του Donabedian, «στις υπηρεσίες υγείας μπορούν να διακριθούν τρία συστατικά στοιχεία: η δομή (ανθρώπινοι πόροι και εγκαταστάσεις-υποδομές), οι διαδικασίες (οργάνωση, λειτουργία του οργανισμού και παροχή υπηρεσιών υγείας) και τα αποτελέσματα (των δράσεων και των υπηρεσιών)». (Avedis Donabedian : [Evaluating the Quality of Medical Care on JSTOR](#)).

Να σημειωθεί ακόμη, πως η ικανοποίηση των προσδοκιών των χρηστών υγείας σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό, εκτός των άλλων, από την ποιότητα των ατόμων που παρέχουν τις σχετικές υπηρεσίες και ως επακόλουθο αυτού οι προσδοκίες των χρηστών ικανοποιούνται σε ένα υψηλό επίπεδο.

1.1 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΛΗΠΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Με τον όρο κοινωνική φροντίδα και σύμφωνα με τον Ν. Ν. 2646/98 περί «Ανάπτυξης Εθνικού Συστήματος Κοινωνικής Φροντίδας» – Άρθρο 1 §1» είναι η προστασία που παρέχεται σε άτομα και ομάδες με προγράμματα πρόληψης και αποκατάστασης και αποσκοπεί να δημιουργήσει προϋποθέσεις ισότιμης συμμετοχής των ατόμων στην οικονομική και κοινωνική ζωή και να τους εξασφαλίσει αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης. Πρωταρχικός στόχος αποτελεί η στήριξη της οικογένειας με βάση τα παραπάνω προγράμματα.

Ο Ν. 2646/98 σχετικά με την δημιουργία και ανάπτυξη του Εθνικού Συστήματος Κοινωνικής Φροντίδας συνιστά την μοναδική (έως σήμερα) οριζόντια θεσμική παρέμβαση στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών. Η ευθύνη για την παροχή υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας, βαρύνει το κράτος το οποίο διαμέσου

ενός ενιαίου Εθνικού Συστήματος Κοινωνικής Φροντίδας (ΕΣΥΚΦ), παρέχει φροντίδα σε κάθε άτομο που διαμένει νόμιμα στην Ελλάδα και χρήζει φροντίδας. Οι πάροχοι των σχετικών υπηρεσιών είναι δημόσιοι, ιδιωτικοί και μη κερδοσκοπικοί. Ωστόσο δεν ολοκληρώθηκε η μεταρρύθμιση γιατί δεν οριοθέτησε έναν «σκληρό πυρήνα» βασικών υπηρεσιών του ΕΣΥΚΦ, με αποτέλεσμα η διοίκηση να μην προχωρήσει στη συγκρότηση ενός δικτύου βασικών δημόσιων υπηρεσιών με εθνική εμβέλεια. Επιπροσθέτως, το κράτος δεν συνέδεσε το ΕΣΥΚΦ με τις κοινωνικές υπηρεσίες των ΟΤΑ και αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι τελευταίες να λειτουργούν χωρίς ενιαίο σχεδιασμό και συντονισμό.

Το Ελληνικό μοντέλο κοινωνικής φροντίδας παρέχεται από :

- Το Εθνικό Σύστημα Κοινωνικής Φροντίδας (ΕΣΥΚΦ) σύμφωνα με τον Ν. 2646/98 περί ΕΣΥΚΦ. Οι Φορείς που το αποτελούν είναι: Κέντρα Κοινωνικής Πρόνοιας (ΚΚΠ) και Εθνικό Κέντρο Κοινωνικής Αλληλεγγύης (ΕΚΚΑ) και πιστοποιημένοι ιδιωτικοί μη κερδοσκοπικοί φορείς του ΕΣΥΚΦ Παρεχόμενες υπηρεσίες (ανάλογα με την διαθεσιμότητα). Στόχος είναι: α) η παροχή μακροχρόνιας φροντίδας χρονίως πασχόντων / ΑμεΑ (κυρίως κλειστή), β) η παιδική προστασία (κυρίως κλειστή προστατευμένη φιλοξενία και αναπτυσσόμενη αναδοχή), γ) η επείγουσα κοινωνική παρέμβαση και προσωρινή φιλοξενία (ξενώνες) για άτομα σε κρίση / κίνδυνο.
- Τις Κοινωνικές Υπηρεσίες Των ΟΤΑ που προβλέπει η νομοθεσία περί τοπικής αυτοδιοίκησης (Κώδικας Δήμων + Ν. 3852/2010) και νομοθεσία περί Ελάχιστου Εγγυημένου Εισοδήματος - ΕΕΕ (άρθρο 235 §3 Ν. 4389/2016). Οι Φορείς λειτουργίας είναι: εξειδικευμένες εσωτερικές οργανικές μονάδες (Διευθύνσεις Κοινωνικής Πολιτικής) ή/και αυτοτελή νομικά πρόσωπα των Δήμων. Στόχος είναι α) οι πάγια παρεχόμενες υπηρεσίες (δέσμια αρμοδιότητα) και συμβουλευτική υποστήριξη ληπτών ΕΕΕ και β) οι παρεχόμενες υπηρεσίες κατά περίπτωση (διακριτική ευχέρεια): διάφορες υπηρεσίες ανοικτής (κυρίως) φροντίδας στην κοινότητα κατ' επιλογή του κάθε Δήμου χωρίς να υπάρχουν ομοιόμορφες προδιαγραφές πρόσβασης στις υπηρεσίες.

Στο ΕΣΥΚΦ οι λειτουργίες που επιτελούνται είναι: α) καταγραφή των αναγκών / προγραμματισμός υπηρεσιών / συντονισμός παρόχων: Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικών Υποθέσεων (ad hoc χωρίς τυποποιημένες διαδικασίες), β)

παρακολούθηση παρόχων: Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικών Υποθέσεων (χωρίς ενιαίο εθνικό πλαίσιο ποιότητας των υπηρεσιών) και γ) χρηματοδότηση των υπηρεσιών: κρατικός προϋπολογισμός ή/και ίδια συμμετοχή των χρηστών (τροφεία για μακροχρόνια φροντίδα ηλικιωμένων και ΑμεΑ) ή/και πόροι από συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα της ΕΕ (ισχυρή εξάρτηση για σημαντικό φάσμα υπηρεσιών όπως πχ. τις υπηρεσίες επείγουσας φροντίδας).

Οι υπηρεσίες παρέχονται σύμφωνα με το Ν. 2646/98 περί ΕΣΥΚΦ από:

- 12 Κέντρα Κοινωνικής Πρόνοιας (ΚΚΠ) - νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που παρέχουν υπηρεσίες (α) παιδικής προστασίας και (β) κλειστής φροντίδας ΑμεΑ/χρονίως πασχόντων.
- Το Εθνικό Κέντρο Κοινωνικής Αλληλεγγύης (ΕΚΚΑ) - νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου που παρέχει ιδίως υπηρεσίες επείγουσας κοινωνικής παρέμβασης και προσωρινής φιλοξενίας.
- Τους πιστοποιημένους ιδιωτικούς μη κερδοσκοπικούς φορείς του ΕΣΥΚΦ που παρέχουν διάφορους τύπους υπηρεσιών ανοικτής, κλειστής και επείγουσας κοινωνικής φροντίδας.

Ωστόσο ο βαθμός αποτελεσματικότητας κρίνεται ως χαμηλός, λόγω της σοβαρής ανεπάρκειας σε δυναμικότητα, γεωγραφική κατανομή, στελέχωση / απουσία ενιαίου πλαισίου ποιότητας και προστασίας των δικαιωμάτων των χρηστών.

Από την άλλη πλευρά, οι κοινωνικές υπηρεσίες των Δήμων καταγράφουν τις ανάγκες των δημοτών τους, προγραμματίζουν υπηρεσίες και παραπέμπουν σε άλλους φορείς που κρίνονται πιο εξειδικευμένοι ως προς την παροχή της αναγκαίας φροντίδας του ατόμου. Ο εκάστοτε Δήμος σχεδιάζει αυτόνομα τα κοινωνικά του προγράμματα (συμπεριλαμβανομένων των προϋποθέσεων πρόσβασης σε αυτά) ανάλογα με τις προτεραιότητες και τους διαθέσιμους πόρους του (Μαρίνη Φ. 2022).

Η χρηματοδότηση βασίζεται στον προϋπολογισμό του Δήμου ή/και στην ίδια συμμετοχή χρηστών (ιδίως τροφεία για παιδικούς σταθμούς) και τα τελευταία χρόνια στηρίζεται σε ένα μεγάλο βαθμό σε πόρους από συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα της ΕΕ (υψηλός βαθμός εξάρτησης).

Οι σχετικές υπηρεσίες παροχής φροντίδας είναι: Παιδικοί Σταθμοί, Βοήθεια στο Σπίτι, Κέντρα Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων (ΚΑΠΗ), Κέντρα Ημερήσιας Φροντίδας Ηλικιωμένων (ΚΗΦΗ), Ξενώνες για άτομα σε κρίση, Κέντρα Κοινότητας για υποστήριξη ειδικών ομάδων (λήπτες ΕΕΕ, Ρομά κλπ.), Κέντρα Δημιουργικής

Απασχόλησης Παιδιών (ΚΔΑΠ) κ.α. (Ν.2646/98 σχετικά με την δημιουργία και ανάπτυξη του Εθνικού Συστήματος Κοινωνικής Φροντίδας).

Ο βαθμός αποτελεσματικότητας και στα δύο μοντέλα κοινωνικής φροντίδας που αναφέρθηκαν, κρίνεται ως εξαιρετικά χαμηλός, καθώς παρατηρείται σοβαρή ανεπάρκεια σε δυναμικότητα, γεωγραφική κατανομή, στελέχωση / απουσία ενιαίου πλαισίου ποιότητας και προστασίας των δικαιωμάτων των χρηστών / αδυναμία διασφάλισης βιωσιμότητας και συνέχειας των υπηρεσιών.

1.2. Η ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Οι υπηρεσίες κοινωνικής φροντίδας και οι υπηρεσίες υγείας διαφέρουν ουσιαστικά ως προς τον σκοπό, την στόχευση, τις αρχές και τις μεθόδους παρέμβασης τους.

Κάποιοι τύποι υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας ενδέχεται να παρέχονται συνδυαστικά με υπηρεσίες υγείας όταν αυτό απαιτείται για την ολοκληρωμένη κάλυψη των αναγκών του εξυπηρετούμενου, ωστόσο η παροχή κοινωνικής φροντίδας παράλληλα με υγειονομική φροντίδα δεν αποτελεί τον κανόνα αλλά αφορά μόνο συγκεκριμένες περιπτώσεις και έχει μόνο λειτουργικό και όχι ουσιαστικό χαρακτήρα. (Αμίτσης Γ. 2001).

Οι βασικές κατηγορίες υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας χωρίζονται με ε κριτήριο την στόχευση σε: α) γενικές που περιλαμβάνουν υπηρεσίες ενημέρωσης, συμβουλευτικής και υποστήριξης από κοινωνικούς λειτουργούς και απευθύνονται στον γενικό πληθυσμό και β) στοχευμένες όπου διάφοροι τύποι ΥΚΦ καλύπτουν ανάγκες συγκεκριμένων ευάλωτων ομάδων (π.χ. παιδική φροντίδα, συμβουλευτική υποστήριξη ληπτών ελάχιστου εγγυημένου εισοδήματος, κλπ.). (Μαρίνη Φ. 2022).

Επιπλέον χωρίζονται με κριτήριο το πλαίσιο παροχής της φροντίδας σε: α) Ανοικτής Φροντίδας (κατ' οίκον, στον δρόμο, σε δομές ημερήσιας φροντίδας), β) Κλειστής Φροντίδας (σε δομές προσωρινής ή μακρόχρονης φιλοξενίας), γ) Αναδοχής (για παιδιά, ηλικιωμένους και ΑμεΑ).

Βιβλιογραφικά προκύπτει πως οι βασικοί τύποι ΥΚΦ παρέχουν:

- Βασική κοινωνική υποστήριξη - γενική ή στοχευμένη (ενημέρωση, συμβουλευτική ή/και θεραπευτική παρέμβαση, ψυχοκοινωνική αποκατάσταση κ.α.).

- Επείγουσα κοινωνική φροντίδα για άτομα σε κατάσταση κινδύνου ή κρίσης (άμεση κοινωνική παρέμβαση και προσωρινή φιλοξενία σε ξενώνες, καταφύγια κλπ.).
- Βοήθεια στο Σπίτι για άτομα με μειωμένη λειτουργική αυτονομία.
- Προστατευμένη φιλοξενία για άτομα με πλήρη ή έντονη απώλεια λειτουργικής αυτονομίας.
- Εναλλακτική φροντίδα (alternative care) για παιδιά που στερούνται οικογενειακού περιβάλλοντος (κλειστή φροντίδα και αναδοχή).
- Φροντίδα ανάπαυλας (respite care) (υπηρεσίες προσωρινής φιλοξενίας ατόμων με σοβαρά προβλήματα αυτονομίας για την διευκόλυνση των μελών της οικογένειάς τους που είναι οι κύριοι φροντιστές τους. (Μαρίνη Φ. 2022).

Επιπροσθέτως, οι δομές κοινωνικής φροντίδας παρέχουν μια σειρά από εξειδικευμένες υπηρεσίες όπως:

- Υπηρεσίες ενημέρωσης από κοινωνικούς λειτουργούς για άτομα/ομάδες που αντιμετωπίζουν κοινωνικό πρόβλημα ή ανάγκη φροντίδας (advice).
- Υπηρεσίες συμβουλευτικής και ψυχοκοινωνικής στήριξης από κοινωνικούς λειτουργούς για άτομα/ομάδες που αντιμετωπίζουν κοινωνικό πρόβλημα ή ανάγκη φροντίδας (counselling).
- Υπηρεσίες παιδικής φροντίδας π.χ. βρεφικοί και παιδικοί σταθμοί, κέντρα δημιουργικής απασχόλησης (child care).
- Υπηρεσίες παιδικής προστασίας π.χ. προστατευμένη φιλοξενία παιδιών που τελούν σε κίνδυνο ή στερούνται οικογενειακού περιβάλλοντος (child protection).
- Υπηρεσίες μακροχρόνιας φροντίδας ΑμεΑ και ηλικιωμένων π.χ. υπηρεσίες βοήθειας στο σπίτι, υπηρεσίες ημερήσιας φροντίδας ή μόνιμης φιλοξενίας σε εξειδικευμένες μονάδες κ.α. (long term care).
- Υπηρεσίες επείγουσας βοήθειας για άτομα σε κίνδυνο π.χ. ξενώνες αστέγων ή θυμάτων κακοποίησης (emergency social services). (Μαρίνη Φ. 2022).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΣΥΣΤΗΜΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ένα σύστημα στο οποίο δίνεται βάρος στην αξία του παρεχόμενου προϊόντος, συμμετέχοντας σε αυτό όλοι όσοι εργάζονται προκειμένου να παράξουν τα μέγιστα.

Ως ΔΟΠ ορίζεται *«η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που στοχεύουν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους, ενεργοποιώντας το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών και των πελατών»*.

Η ΔΟΠ επιλέγεται από την εκάστοτε ανώτατη διοίκηση, με στόχο να δημιουργήσει μια κουλτούρα οργάνωσης, στην οποία κάθε μέλος του οργανισμού είναι συνυπεύθυνο για το τελικό αποτέλεσμα, το οποίο αποτιμάται στην ποιότητα της υπηρεσίας. Το πιο σημαντικό εργαλείο της ΔΟΠ αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό που υπηρετεί ουσιαστικά τους ανθρώπους ενώ τα μέσα παραγωγής, οι δραστηριότητες και μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνιστούν απλώς το μέσον για να ικανοποιηθούν οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι εργαζόμενοι όσο το δυνατόν πιο άρτια. Γίνεται μια προσπάθεια από άτομα που αποτελούν ομάδα σε συνεργασία με τους ανθρώπους αυτήν, που είναι η συνέχεια μιας επιχείρησης καθώς οι παρατηρήσεις τους και η γνώμη τους, παίζουν ρόλο ώστε να εξελιχθεί πιο σωστά το σύστημα. Η γνώση μεταλαμπαδεύεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, με σκοπό να επιτευχθεί η ικανοποίηση του πελάτη η οποία αποτελεί το κυρίαρχο ζήτημα. Η σημασία τη έννοιας του πελάτη επεκτείνεται για να μπορεί να καλύψει τόσο τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών, όσο και τους τέσσερις εσωτερικούς πελάτες, οι οποίοι αποτελούνται από εργαζομένους στην παραγωγή και στο σύνολο της επιχείρησης. Δομικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ότι η ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχεται και η εξυπηρέτηση των πελατών είναι απαιτητή.

Σύμφωνα με Κέφη Β. (2014) *«Η ποιότητα στη Διοίκηση Ολικής ποιότητας χαρακτηρίστηκε ως το σύνολο πολλών χαρακτηριστικών ενός πράγματος, που η ποιότητα είναι αυτό που κάνει να διαφέρει από τα άλλα όμοια με αυτό πράγματα και ιδιαίτερα οι συνολικές θετικές ιδιότητες του. Ωστόσο η λέξη ποιότης προέρχεται από τη*

λέξη ποιόν, το οποίο σημαίνει την ιδιότητα και το γνώρισμα ενός πράγματος και ειδικά από ηθική άποψη, την εσωτερική του αξία».

Σε μονάδα κοινωνικής φροντίδας ή σε έναν οργανισμό υγείας, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ανάδειξη, η κατανόηση και η ανάλυση της αναγκαιότητας μιας αποτελεσματικής ηγεσίας που θα εφαρμόσει μια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η εφαρμογή της απαιτεί σχεδιασμούς και δράσεις που να έχουν προοπτική μέσα στο χρόνο και έτσι ο ηγέτης να επιτύχει θετικά αποτελέσματα τα οποία θα έχουν διάρκεια. Ως αποτέλεσμα αυτού είναι να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες του ασθενή και να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες κι αυτές στη συνέχεια θα εξασφαλίσουν μελλοντικά και τη βιωσιμότητα των μονάδων κοινωνικής φροντίδας. Με αυτό τον τρόπο συμπεραίνουμε ότι, το σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, επιβάλλει και προτρέπει την ηγεσία να θέσει ως πρωταρχικό της μέλημα, την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Καθοριστικής σημασίας είναι ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη για αφοσίωση στους κοινούς στόχους, για τη διαμόρφωση συνθηκών καλής συνεργασίας, για την εκπαίδευση, την ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων των εργαζομένων, και τη λήψη των αποφάσεων. Με όσα προαναφέρθηκαν η καλύτερη εργασιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων θα αποτελεί κίνητρο για συνεχή βελτίωση των ίδιων και συνακόλουθα των μονάδων συνολικά.

Τα τελευταία χρόνια η Διαχείριση Ποιότητας και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), είναι αναγκαίες για την αναζήτηση των στρατηγικών εκείνων που θα μπορέσουν να αποφέρουν σωστή ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων.

Τα στάδια που ακολουθούνται προκειμένου να επιτευχθεί αυτό το αποτέλεσμα είναι τα εξής:

1. η ποιότητα επιτυγχάνεται με τον έλεγχο προκειμένου να εντοπιστούν τα προϊόντα για τυχόν ελαττώματα, πριν κυκλοφορήσουν στην αγορά.
2. Ακολουθεί ο ποιοτικός έλεγχος που επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση και στην ιχνηλάτιση που εντοπίζονται στην ποιότητα (*Slack, Brandon-Jones & Johnston, 2013*).
3. Στη συνέχεια εξασφαλίζεται η ποιότητα που εκτός των όσων αναφέρθηκαν περιλαμβάνει τις μεθοδικές προσπάθειες στην πρόληψη προβλημάτων σχετικά με την ποιότητα (*Dale, Bamford & Wiele, 6 2016*).

4. Τελευταίο στάδιο είναι η ΔΟΠ εργάζεται στην υλοποίηση και προσπαθεί να προβλέψει ότι οι αρχές διαχείρισης εφαρμόζονται και στόχος είναι η συνεχής βελτίωση, σύμφωνα με *Dale, Bamford & Wiele, 2016*.

Στόχος της ΔΟΠ είναι να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα συνολικά. Αφορά ολόκληρη την επιχείρηση με στόχο την καλύτερη παροχή προϊόντος ή υπηρεσιών που φτάνουν στον πελάτη.

2.1.1. ΕΙΣΗΓΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι πιο γνωστοί ερευνητές στην εξέλιξη της διαχείρισης ποιότητας είναι οι Αμερικανοί *W. Edwards Deming, Phillip Crosby, Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran* και οι Ιάπωνες *Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Masaaki Imai και Shigeo*, σύμφωνα με τους *Dale, Bamford και Wiele (2016)*.

Στη συνέχεια της βιβλιογραφικής παρουσίασης θα αναφερθούν τα βασικά στοιχεία των περισσότερων.

Deming (1900-1993)

Ο *W. Edward Deming* θεώρησε ότι η διαχείριση της ποιότητας πρέπει να υπάρχει σε επίπεδο εταιρείας και είναι ευθύνη της διοίκησης το πώς θα λειτουργήσει ορθά σε ένα πλαίσιο που αφορά την ποιότητα.

Ο *Deming* υποστήριξε ένα ποιοτικό σύστημα επίτευξης, μέτρησης και διατήρησης της ποιότητας των υπηρεσιών ή προϊόντων. Το σκεπτικό του βασίστηκε αρχικά στον καθορισμό ενός συγκεκριμένου σκοπού που πρέπει να επιτευχθεί για να βελτιωθεί το προϊόν ή η υπηρεσία. Έπειτα προέκρινε την υιοθέτηση μιας νέας φιλοσοφίας της διοίκησης με στόχο τη συνεχή αναβάθμιση του συστήματος παραγωγής, εξυπηρέτησης πελατών, προμηθειών (ανεξάρτητα από το κόστος). Έτσι σύμφωνα με τη συλλογιστική του, η ηγεσία θα λειτουργεί πιο αποτελεσματικά απαλλαγμένη από το φόβο ή τα εμπόδια που θα δημιουργούνται και θα εμποδίζουν την αύξηση της παραγωγικότητας. Παράλληλα ευνοεί την επιβράβευση των εργαζομένων και τους παρέχει δυνατότητες εξέλιξης και επιμόρφωσης. Συνολικά όλα τα εμπλεκόμενα μέλη δεσμεύονται και λειτουργούν ομαδικά και άρα αποτελεσματικά. Η θεωρία του εστιάζει στο να βελτιωθεί η ποιότητα ελαχιστοποιώντας το κόστος παραγωγής και αυξάνοντας την παραγωγικότητα, όπου αποκτά το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, το οποίο εξασφαλίζει την ικανότητα της

εταιρείας να συνεχίσει να υφίσταται και να προσφέρει περισσότερες θέσεις εργασίας. Αυτό κατά τον *Bhat, 2009*, αποκαλείται ως «αλυσιδωτή αντίδραση».

Crosby (1926–2001)

Σύμφωνα με (Dale, Bamford & Wiele, 2016), ο *Crosby* ορίζει την ποιότητα μέσα από τη συμμόρφωση στις απαιτήσεις. Πίστευε οτιδήποτε δεν μπορούσε να συμμορφωθεί έχει κάποια χαρακτηριστικά και αίτια τα οποία δύναται να αποτραπούν μέσω της εκπαίδευσης, του προσδιορισμού και της εφαρμογής (*Grace, 2013*).

Σύμφωνα με τον *Mitra (2016)* ο *Crosby* έθεσε την ποιότητα βάσει 4 σταδίων: *Η ποιότητα ορίζεται ως συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, επιτυγχάνεται με την πρόληψη ελαττωμάτων και ο στόχος είναι μηδενικά ελαττώματα. Τέλος, η αποδοτικότητα μετριέται μόνο με το κόστος της "μη ποιότητας".*

Κατά τον *Bhat, (2009)*, χρειάζεται να εφαρμοστεί η μέθοδος *Crosby* που προτείνει κάποια στάδια που εξασφαλίζουν τη βελτίωση της ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, ο υπεύθυνος θα πρέπει να δεσμευτεί για όσα θα αναλάβει. Στη συνέχεια θα πρέπει να οριστεί μια ομάδα που θα συμβάλλει στη βελτίωση αυτής της ποιότητας και παράλληλα να μπορεί να μετρά και να κοστολογεί την ποιότητα ώστε αν χρειαστεί να κάνει διορθωτικές δράσεις. Στόχος είναι να σχεδιαστεί μια δράση για μηδενικά ελαττώματα που ο επόπτης λόγω της εκπαίδευσης του θα μπορεί να προσδιορίσει ξεκάθαρα το στόχο αλλά και τις αιτίες που προκαλούν τα σφάλματα προκειμένου να αναγνωρίζονται έγκαιρα και να αποφεύγονται μελλοντικά. Στα συμβούλια ποιότητας που θα έχουν οριστεί θα επαναλαμβάνεται η διαδικασία.

Επίσης εισήγαγε την έννοια του «εμβολίου της ποιότητας» (*quality vaccine*), του οποίου η χρήση μπορεί να βελτιώσει τη συνολική κατάσταση ενός οργανισμού και περιλαμβάνει: την Ακεραιότητα, τις Επικοινωνίες και τέλος τα Συστήματα και τις λειτουργίες για να διατηρηθούν νέες συνθήκες ποιότητας, σύμφωνα με *Bhat, (2009)*.

Juran (1904-2008)

Ο *Joseph M. Juran*, εισήγαγε τον ποιοτικό σχεδιασμό, τον ποιοτικό έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας. Ο ποιοτικός σχεδιασμός καθορίζει και περικλείει τους πελάτες και τις ανάγκες αυτών, αναπτύσσει τα σχετικά χαρακτηριστικά ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες και προσδιορίζει τους ποιοτικούς στόχους για να ικανοποιηθούν τόσο οι πελάτες όσο και οι προμηθευτές με το όσο το δυνατόν πιο χαμηλό κόστος. Σχετικά με τον ποιοτικό έλεγχο, περιλαμβάνει την ταυτοποίηση των

θεμάτων σε κατάσταση ελέγχου, επιλέγοντας μονάδες μέτρησης, καθορίζοντας αυτές και τα πρότυπα απόδοσης και ερμηνεύοντας την παραλλαγή και τις ενέργειες εναντίον της. Τέλος, η βελτίωση της ποιότητας εμπεριέχει την αναγκαιότητα για βελτίωση κι αυτό επιτυγχάνεται μέσω της οργάνωσης της καθοδήγησης του έργου και έχοντας εστιάσει στον εντοπισμό των αιτιών ή την παροχή διορθωτικών μέτρων και την κατά περίπτωση αξιολογώντας την αποτελεσματικότητά τους με σκοπό να διατηρήσει τα κέρδη.

Ο *Juran* χρησιμοποίησε τέσσερα χαρακτηριστικά, *την ποιότητα σχεδιασμού, την ποιότητα συμμόρφωσης, τη διαθεσιμότητα και την υπηρεσία πεδίου και όρισε την ποιότητα ως «καταλληλότητα για χρήση»*. Επίσης, ο *Juran* καθόρισε το κόστος ποιότητας ως το κόστος που σχετίζεται με ελαττωματικά προϊόντα, το οποίο περιλαμβάνει το κόστος «κατασκευής, εύρεσης, επιδιόρθωσης και αποφυγής ελαττωμάτων» (*Bhat, 2009*). Συνοψίζοντας, *η μέθοδος Juran για βελτίωση ποιότητας*, σύμφωνα με τους *Dale, Bamford και Wiele (2016)*, βασίζεται αρχικά στη συνειδητοποίηση για βελτιώσεις, έπειτα από συγκεκριμένο προσδιορισμό και στην οργάνωση των στόχων. Ακολουθεί η σχετική εκπαίδευση του προσωπικού που θα μπορεί να επιλύει τα προβλήματα, να τα αναγνωρίζει και τελικά να μπορεί να τα κοινοποιεί προκειμένου να αξιολογούνται. Στο τέλος επιτυγχάνεται με αυτό τον τρόπο η ετήσια βελτίωση του συστήματος και οι διαδικασίες που επιτελούν τα μέλη της εταιρείας.

Feigenbaum (1922-2014)

Ο *Armand V. Feigenbaum* δημιούργησε τον όρο «*Συνολικός ποιοτικός έλεγχος*». Στόχος ήταν να προσδιοριστεί ως ένα αποτελεσματικό σύστημα με σκοπό να ενσωματωθούν οι προσπάθειες ανάπτυξης-ποιότητας, συντήρησης και βελτίωσης της ποιότητας των διαφόρων ομάδων για να επιτύχουν να ικανοποιήσουν τους πελάτες.

Σύμφωνα με την θεωρία του *Feigenbaum* για την επίτευξη της ποιότητας ευθύνη έχουν όλοι μέσα στον οργανισμό. Ο *Feigenbaum* υποστηρίζει τρία βήματα σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας: *Ηγετική ποιότητα, Σύγχρονη τεχνολογία ποιότητας, Οργανωτική δέσμευση*.

Ishikawa (1915–1989)

Ο *Kaoru Ishikawa* εισήγαγε τον κύκλο ποιοτικού ελέγχου που αποτελείται από μικρές ομάδες υπαλλήλων, διευθυντών και άλλων ατόμων που εμπλέκονται στον ίδιο χώρο εργασίας, μαζεύονται περιστασιακά για να λύσουν προβλήματα ποιότητας και χρησιμοποιούν επιστημονικά εργαλεία και συστημική προσέγγιση. Οι συγκεκριμένοι κύκλοι αποτελούν μείζονος σημασίας, γιατί οδηγούν στην ομαδική εργασία, στην αυτο-ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα αναβαθμίζουν την επικοινωνία και την επίλυση προβλημάτων μέσα στον οργανισμό. Ο *Ishikawa* πρότεινε τα «*Επτά βασικά εργαλεία*» για τη διαχείριση ποιότητας κι πιο συγκεκριμένα με τη σειρά που παρατίθενται είναι πρώτο το διάγραμμα ροής διεργασίας, ακολούθως το γράφημα Tally, συνεχίζει με ιστόγραμμα, ανάλυση Pareto και την ανάλυση αιτίου-αποτελέσματος και καταλήγει σε διαγράμματα διασποράς και ελέγχου.

Taguchi (1924–2012)

Ο *Genichi Taguchi*, αποτίμησε την ποιότητα του προϊόντος μέσα από την «*απώλεια*», από τη στιγμή που αποστέλλεται το προϊόν ή η υπηρεσία, συμπεριλαμβάνοντας όλες τις δαπάνες που προκύπτουν από την εκδήλωση δυσaréσκειας των πελατών. Σύμφωνα με *Pale*, για να επιτευχθεί η ποιότητα με τρόπο που να είναι οικονομικά αποδοτικός θα πρέπει να μειωθεί η μεταβλητότητα.

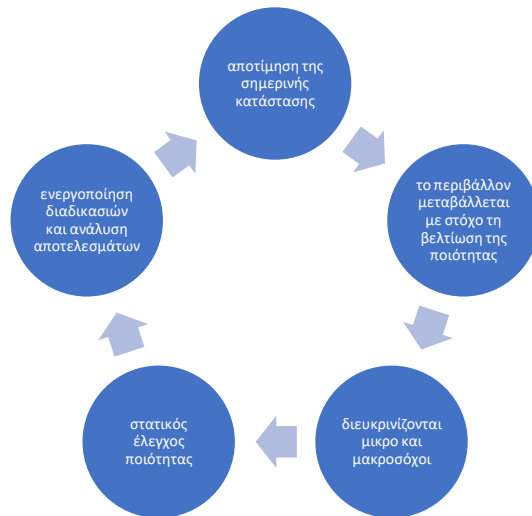
Για τον *Genichi Taguchi* η ποιότητα είναι σημαντικό να ενσωματωθεί σε ένα προϊόν. Σύμφωνα με *Mishra*, (2009) ο *Taguchi* ορίζει ότι η ποιότητα αλληλοεξαρτάται από τα χαρακτηριστικά απόδοσης ενός προϊόντος. Η ιδανική τιμή κάθε χαρακτηριστικού είναι η τιμή στόχος και για να γίνει πιο σωστός σχεδιασμός ενός προϊόντος, ώστε να πειραματιστούν στις μεταβλητές.

2.1.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από ένα σύστημα όπου η ποιότητα είναι άμεσα συνδεδεμένη με στόχο της αποστολής και τους επιχειρησιακούς στόχους σε ένα γενικότερο πλαίσιο στο οποίο οριοθετούνται οι στρατηγικές και οι πολιτικές. Επιπροσθέτως, αφορά τη διασφάλιση της ποιότητας (πχ ISO), μέσω τεχνικών εργαλείων και μεθόδων. Και τέλος δημιουργείται μια κουλτούρα οργανωσιακή η οποία στοχεύει στην κατοχύρωση της ποιότητας.

Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχετίζονται «*με την ποιότητα που πρέπει να υπάρχει παντού στα πλαίσια της «αλυσίδας αξιών*». Επίσης, η Διοίκηση

Ολικής Ποιότητας εξασφαλίζεται μέσω της συνεχούς αύξησης της ικανοποίησης του πελάτη και την ολοένα και βελτιωμένη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών σε αλληλεξάρτηση με το κόστος. Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται ο κύκλος της Ολικής Ποιότητας.



Σχήμα 1: Ο Κύκλος της Ολικής Ποιότητας, Πηγή Μπουραντάς (2002)

Συμπερασματικά, η ΔΟΠ βασίζεται σε τρία βασικά αξιώματα: *τη δέσμευση* που αφορά στη συνεχώς βελτιωμένη ποιότητα και στην καινοτομία, *την επιστημονική γνώση* που βασίζεται στα κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές εφαρμογής και *στην ανάμειξη* του ανθρώπινου παράγοντα, δηλαδή στη συμμετοχή των εργαζομένων και της διοίκησης.



Σχήμα 2: Αξιώματα της ΔΟΠ

2.2 Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ

ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Η κεντρική ιδέα του όρου «οργανωσιακή μάθηση» και ο ουσιαστικός του στόχος δίνονται από τον Chris Argyris (1977) : «*Η οργανωσιακή μάθηση προσφέρει στη διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός κινητοποιείται σαν σύνολο με στόχο την ανίχνευση σφαλμάτων ή ανωμαλιών στην λειτουργία του, με σκοπό την διόρθωση τους*». Επομένως, με την οργανωσιακή μάθηση ο εκάστοτε οργανισμός μαθαίνει να χειρίζεται τα σωστά εργαλεία ώστε να βελτιωθεί η λειτουργία του.

Σημαντικά εργαλεία στη δημιουργία και την εξέλιξη μιας μονάδας είναι αρχικά η γνώση που σχετίζεται είτε με ζητήματα λειτουργίας, είτε με προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει. Έπεται, η ατομική μάθηση, που αφορά στην ενδυνάμωση των γνώσεων και στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Αυτό το στάδιο αφορά (επιμέρους και συνολικά) τα χαρακτηριστικά της ομαδικής μάθησης που διεξάγεται εντός των πλαισίων λειτουργίας και συνεργασίας μιας ομάδας. Τέλος, η οργανωσιακή μάθηση είναι μια συνολική προσπάθεια του οργανισμού, ώστε να διαμορφωθεί σε έναν οργανισμό μάθησης αξιοποιώντας την οργανωσιακή μνήμη που εμπεριέχει γνώση και εμπειρία.

Στην περίπτωση των οργανισμών υγείας και κοινωνικής φροντίδας, ο οργανισμός μάθησης που αναδεικνύεται συμβάλλει την λειτουργία του οργανισμού, όσο και την ικανότητά του να παρέχει υπηρεσίες στοχεύοντας στην ποιότητα. Οι διαφορές αυτών των οργανισμών από έναν άλλο πιο τυπικό έχουν να κάνουν με τη γνώση που μεταλλάσσεται συνεχώς και η οποία πρέπει να μεταλαμπαδεύεται, ώστε να παραμένει «ζωντανός» ο οργανισμός στοχεύοντας στην παροχή υπηρεσιών υγείας.

Για την μέτρηση της οργανωσιακής μάθησης, ιδιαίτερη σημασία έχει το κατά πόσο υφίσταται μια κουλτούρα που βασίζεται στη διαρκή μάθηση, η οποία οδηγεί σε διάλογο τα μέλη με τη διοίκηση. Εξίσου σπουδαία είναι η παρότρυνση ως προς το να επικοινωνούν τις σκέψεις για τον τρόπο που θα λειτουργεί ο οργανισμός και το κατά πόσο συνδέονται μεταξύ τους τα διάφορα συστήματα του οργανισμού.

Καθοριστικής σημασίας είναι η εφαρμογή της οργανωσιακής μάθησης, την οποία ακολουθεί ο ηγέτης όπως και το μοντέλο διοίκησης του οργανισμού που έχει συμφωνηθεί. Ένας ηγέτης που ακολουθεί γραφειοκρατικό μοντέλο δεν μπορεί να εφαρμόσει τις επιβεβλημένες αλλαγές, οι οποίες θα προωθήσουν την λεγόμενη

οργανωσιακή μάθηση. Σε αντίθεση με αυτό, το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης ενδυναμώνει το προσωπικό και τις δυνατότητες αυτού, αφενός για αναγνώριση της χρήσιμης γνώσης των μελών του αφετέρου για την άμεση και ταυτόχρονη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, έχει αποδειχθεί ως μια εξαιρετικά σημαντική επίπτωση για την επίτευξη της οργανωσιακής μάθησης. Το συμμετοχικό μοντέλο αποτελεί ίσως το πιο κατάλληλο προκειμένου να προωθηθεί η οργανωσιακή μάθηση εντός των οργανισμών υγείας και κοινωνικής φροντίδας. Αυτό θεωρείται απαραίτητο από την ηγεσία ώστε να καταστήσει σαφές και ξεκάθαρο στο προσωπικό ότι είναι αναγκαία η ενσωμάτωση των θετικών προεκτάσεων του συμμετοχικού μοντέλου. Στη συνέχεια, εφόσον γίνει ξεκάθαρο το όραμα απαιτείται η δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων των εμπλεκομένων, σε ένα ασφαλές περιβάλλον. Ως προαπαιτούμενο θεωρείται η καλλιέργεια ενός κλίματος όπου η έκφραση απόψεων για ελλείψεις, ανεπάρκειες ή αστοχίες θα θεωρείται προτέρημα και λόγος ενεργοποίησης των εργαζομένων.

2.3 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Η οργάνωση και η λειτουργία των Οργανισμών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας είναι πολύπλοκες λόγω του υψηλού βαθμού εργασίας και της πολυεπίπεδης δομής. *Οι κλάδοι εργαζομένων που συγκροτούν τη δομή τους, ιατροί, νοσηλευτές και λοιπό προσωπικό, είναι διαφορετικού μορφωτικού, οικονομικού και κοινωνικού επιπέδου (Σιγάλας 1999).* Ο τρόπος που διαμορφώνονται οι σχέσεις και οι ρόλοι μεταξύ του προσωπικού των μονάδων αλλά και μεταξύ του προσωπικού των ανθρώπων που χρήζουν φροντίδας, δημιουργεί δυσκολίες και πολυπλοκότητα ως προς τη διαχείριση του οργανισμού. Κρίνεται ως σημαντική η λειτουργία των οργανισμών με τρόπο που να εξαλείφονται, όσο το δυνατόν οι τυχόν συγκρούσεις.

Ύψιστη σημασία έχει να προαχθεί η ισότητα, όσον αφορά την πρόσβαση στις υπηρεσίες υγείας και η κάλυψη όλου του πληθυσμού με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος. Για τα επιτυχή αποτελέσματα σημαντικό ρόλο μαζί με τον ηγέτη διαδραματίζουν οι ομάδες εργασίας.

Σύμφωνα με *Mayo & Williams-Woolley (2016)* οι ομάδες εργασίας παρέχουν μια ολιστική και ολοκληρωμένη φροντίδα υγείας, γιατί ενώνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να παράγουν το καλύτερο αποτέλεσμα. Η ομαδική εργασία αποτελείται από ανθρώπους με διαφορετικό υπόβαθρο που αλληλοσυμπληρώνονται,

συνεργάζονται στα πλαίσια της ανοιχτής επικοινωνίας και της λήψης αποφάσεων σύμφωνα με τους κοινούς σχετικούς με την υγεία στόχους.

Η συνεργασία και η αλληλεπίδραση των μελών των ομάδων υγείας μπορεί να είναι *πολυεπιστημονική, διεπιστημονική ή ενδοεπιστημονική*.

Στην «*πολυεπιστημονική ομάδα (multidisciplinary team)*» συγκαταλέγονται διαφορετικοί επιστήμονες μεταξύ τους οι οποίοι εργάζονται πάνω στο ίδιο αντικείμενο και κάθε μέλος θέτει διαφορετικούς στόχους με βάση το επιστημονικό του αντικείμενο. Στην *πολυεπιστημονική* συνεργασία επαγγελματίες υγείας ποικίλων ειδικοτήτων δουλεύουν παρέχοντας μια ολοκληρωμένη φροντίδα υγείας (ιατρών, νοσηλευτών, ψυχολόγων, κοινωνικών λειτουργών κ.λ.π.) Σε αντίθεση με τη «*διεπιστημονική ομάδα (interdisciplinary team)*», τα μέλη της ανήκουν σε διαφορετικές επιστήμες, εργάζονται από κοινού θέτοντας κοινούς στόχους και λαμβάνοντας κοινές αποφάσεις προκειμένου να επιλύσουν τα όποια προβλήματα. Τέλος, στην «*ενδοεπιστημονική ομάδα (intradisciplinary team)*», συνεργάζονται επιστήμονες που ανήκουν στο ίδιο επιστημονικό πεδίο για έναν κοινό στόχο.

Στο συμμετοχικό μοντέλο οι κύκλοι ποιότητας και οι ομάδες εργασίας (μεικτές) φέρνουν την επιτυχία στη λειτουργία του οργανισμού και στην παροχή ποιότητας υπηρεσίας. Απαραίτητες προϋποθέσεις είναι η συνεχής ενδυνάμωση των ομάδων συμμετέχοντας στη στρατηγική, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων/δεξιοτήτων, στην ενθάρρυνση της αυτοεκτίμησης και της αποτελεσματικότητας – ατομικά και συλλογικά- αλλά και στην επίγνωση διορθωτικών μέτρων εφόσον χρειάζονται. Με βάση τη διεθνή εμπειρία, η παροχή υπηρεσιών υγείας υψηλού επιπέδου εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το κατά πόσο ικανά είναι τα μέλη της μονάδας ή του οργανισμού να συνεργάζονται με αρμονία ομαδικά.

2.4 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Στη σημερινή εποχή στους οργανισμούς πάσης φύσεως αναδεικνύεται η ανάγκη εγκατάλειψης του γραφειοκρατικού μοντέλου κουλτούρας και προκρίνεται η μετάβαση προς το συμμετοχικό μοντέλο. Η αλλαγή κρίνεται ως επιβεβλημένη, αφενός για να παρέχεται μια ποιότητα υπηρεσιών στον ασθενή, που θα τον κάνει να

νιώθει μεγαλύτερη ασφάλεια και αφετέρου γιατί έτσι οι οργανισμοί υγείας και οι μονάδες κοινωνικής φροντίδας θα μετατραπούν σε οργανισμούς μάθησης.

Για να επιτευχθεί ωστόσο αυτή η αλλαγή, η οποία και αποτελεί τον πρώτο στόχο, θα πρέπει να υπάρξει η συστημική εκπαίδευση προκειμένου να αλλάξει η φιλοσοφία και η νοοτροπία των μελών των ομάδων. Στη συνέχεια ακολουθεί η δημιουργία κύκλων ποιότητας, οι μεικτές ομάδες εργασίας σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, η τοποθέτηση ηγετών με συστημική σκέψη και συναισθηματική νοημοσύνη, η υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας, η απεμπλοκή από διάφορα συμφέροντα, η μείωση της γραφειοκρατίας και η εισαγωγή της σύγχρονης τεχνολογίας.

Δυστυχώς, οι οργανισμοί υγείας και κοινωνικής φροντίδας δεν χαρακτηρίζονται από κουλτούρα μάθησης, άρα δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί η αλλαγή στην ποιότητα των υπηρεσιών τους. Σύμφωνα με τον *Zabłáno (2002)* δεν υπάρχει προσαρμογή στις αλλαγές, ούτε και συνέχεια. Τα μέλη των οργανισμών δεν ενθαρρύνονται στην κατεύθυνση πρωτοβουλιών, δεν επιμορφώνονται, δεν τους δίνεται η δυνατότητα να μεταλαμπαδεύσουν τη γνώση τους, δεν έχουν πρόσβαση σε ομάδες εργασίας, ούτε συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Επίσης, οι διοικήσεις δεν αποτελούνται από άτομα με φιλοσοφία αλλαγής και κουλτούρα ποιότητας έναντι της γραφειοκρατίας. Επομένως, όλο αυτό το εγχείρημα της μετάβασης συναντά πολλά εμπόδια τα οποία δυσχεραίνουν την εξέλιξη.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε η *Vassalou (2001)* διαπιστώνεται μεταξύ των άλλων πως στην Ελλάδα, το κυρίαρχο οργανωσιακό μοντέλο που εφαρμόζεται είναι το γραφειοκρατικό - ιεραρχικό. Κυρίαρχο πρόβλημα αποτελεί ο τρόπος λειτουργίας των οργανισμών θεσπίζεται κεντρικά χωρίς να προσμετρώνται οι πραγματικές ανάγκες του κάθε οργανισμού ανά περίπτωση. Έτσι οι διοικήσεις δεν έχουν πρωτοβουλία για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης, κυριαρχεί το σύστημα της μονιμότητας κάτι το οποίο λειτουργεί αρνητικά ως προς την διάχυση της γνώσης και στην ανανέωση του προσωπικού του οργανισμού με νέους εργαζόμενους. Τέλος, δεν δίνεται έμφαση ως προς την ενθάρρυνση για συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των μελών ενώ και οι πρωτοβουλίες είναι εξαιρετικά μηδαμινές. Η μόνη περίπτωση να εισαχθούν καινούριες ιδέες είναι αν θεωρηθούν οικονομικά συμφέρουσες.

Στην ερευνητική εργασία *Γούλα, Κέφη et al (2013)* για τη μετάβαση από το γραφειοκρατικό στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, στους δημόσιους οργανισμούς υγείας προέκυψε πως είναι αναγκαία η εφαρμογή μιας κουλτούρας ποιότητας. Έτσι

θα εξασφαλίζεται η ασφάλεια και η ικανοποίηση του ασθενούς, παράλληλα με την ικανοποίηση των μελών του οργανισμού και θα αποτελεί οργανισμό μάθησης που θα εμπνέει καινοτόμες αναπτυξιακές οργανωσιακές συμπεριφορές για την ηγεσία και τα μέλη του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Σύμφωνα με τον Λειβαδά (2003 : 76), το κατάλληλο στυλ ηγεσίας στοχεύει στην ικανοποίηση των κινήτρων και των ενδιαφερόντων των ατόμων του οργανισμού, ενθαρρύνοντας, διεγείροντας και ενεργοποιώντας την επιθυμία τους για συμμετοχή και δράση. Εξαιτίας της πολυπλοκότητας των οργανισμών υγείας, οι ηγέτες πρέπει να αποδείξουν την αξία τους σε πολλαπλούς ρόλους και διαφορετικές καταστάσεις. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να δρουν και να σκέφτονται μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα, με συγκεκριμένη στρατηγική, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους με στόχο πάντα να ικανοποιηθούν τα συμβαλλόμενα μέλη (Γούλα 2014 :324).

Είναι σαφές πως δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που να προκρίνεται γιατί κάθε περίπτωση πρέπει να εξετάζεται εξατομικευμένα. Για το λόγο αυτό ο ηγέτης των υπηρεσιών υγείας θα εξετάσει πώς να συνδυάσει τη θεωρητική γνώση με την εμπειρία και τη στρατηγική για την εφαρμογή ανάλογα την περίπτωση του πιο αποδοτικού στυλ ηγεσίας.

Επομένως, η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη κρίνεται από την ηγετική συμπεριφορά και τα αποτελέσματα που φέρνει στον οργανισμό. Είναι εξίσου σημαντικό τι κάνει και με ποιο τρόπο. Ο ηγέτης χρειάζεται μόνο ικανότητα και την βούληση να διοικεί σωστά. Ο χαρακτήρας, η γνώση και η δράση του ηγέτη καθορίζουν τις συμπεριφορές που θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.1: ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στον εκάστοτε ηγέτη και από μια κατάσταση στην άλλη, υπάρχει διαφορά στον τρόπο προσέγγισης των ακολούθων και με αυτό τον τρόπο μπορεί να οριστεί ένα στυλ ηγεσίας. Το στυλ αυτό παράγεται από: α) τη στάσεων του ηγέτη, β) την εξουσία που κατέχει και γ) το ενδιαφέρον που εκδηλώνει σχετικά με την παραγωγή και τους ανθρώπους (Χυτήρης, 2013).

Οι βασικές κατηγορίες ηγετικού στυλ είναι:

1. *Αυτοκρατορικό ή εξουσιαστικό ή δικτατορικό*, όπου ο ηγέτης ενεργεί με αυταρχικό τρόπο, παίρνει μόνος τις αποφάσεις και δίνει εντολές.
2. *Γραφειοκρατικό*, όταν ο ηγέτης ακολουθεί πιστά κανόνες και πολιτικές που επιτάσσει το μοντέλο, χωρίς δική του πρωτοβουλία.
3. *Δημοκρατικό ή συμμετοχικό*, ο ηγέτης γίνεται δέκτης των προτάσεων και των αναγκών της ομάδας και δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.
4. *Παθητικό ή φιλελεύθερο*, ο ηγέτης περιορίζεται στο ρόλο που του έχει ανατεθεί, ενώ η ομάδα του έχει πλήρη ελευθερία στη λήψη αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.2: ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.2.1 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (*Transactional Leadership*)

Η συναλλακτική ηγεσία, όπως παρουσιάστηκε από τον *Burns (1978)*, εστιάζει στον τρόπο που αλληλεπιδρά ο ηγέτης με τους συνεργάτες του. Ένα απλό και τυπικό παράδειγμα συναλλακτικής ηγεσίας αποτελεί όταν ο προϊστάμενος προαγάγει υφισταμένους που φθάνουν τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός. Αυτό το είδος ηγέτη, ορίζει ποιος θα είναι ο ρόλος και το καθηκοντολόγιο και τους ανταμείβει είτε ηθικά, με μια προαγωγή, είτε υλικά με αύξηση μισθού.

Σε αυτό το μοντέλο διοίκησης η στρατηγική των ηγετών στοχεύει στην καλύτερη δυνατή απόδοση των εργαζομένων τους, στην ολοκλήρωση των καθηκόντων, στην παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους στη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, μέσα από εξωτερικές αμοιβές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.2.2 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (*Transformational Leadership*)

Η μετασχηματιστική ηγεσία πρωτοαναφέρθηκε από τον *Burns (1978)* και τον *Bass (1985)*. Στόχος της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι να εργάζεται για ένα συλλογικό σκοπό και η αποτελεσματικότητα του ηγέτη κρίνεται από τη δυνατότητα του να εφαρμόζει τις αλλαγές που επιβάλλει η κοινωνία. Οι ηγέτες παρακινούν τους εργαζόμενους να προσπαθούν περισσότερο και να εργάζονται σκληρότερα για να πετύχουν τους στόχους που διέπουν τις αξίες, τα πιστεύω και τις επιθυμίες των ηγετών και των εργαζομένων. Έτσι δημιουργεί τα κίνητρα που οδηγούν στην πλήρη αφοσίωση τους σε αυτόν (*Burns 1978*).

Τη μετασχηματιστική ηγεσία ορίζουν τρεις πτυχές :

I. Το χάρισμα μέσω του οποίου ο ηγέτης επηρεάζει θετικά τους υφισταμένους του, αποτελεί πρότυπο και έτσι να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους και το σεβασμό τους.

II. Εξατομικευμένη φροντίδα. Σε αυτή την περίπτωση οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ψάχνουν τρόπους να επιλύσουν τυχόν προβλήματα και προωθούν νέες ιδέες, οι οποίες πρωτοεμφανίζονται μαθαίνοντας σε ορισμένες περιπτώσεις από τους υφισταμένους της.

III. Εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Η ικανότητα να εντοπίζει τις διαφορές και τις αντιθέσεις των εργαζομένων και με ενσυναίσθηση να τους συμβουλεύουν σωστά.

Η μετασχηματιστική ηγεσία επεκτείνει τη συναλλακτική ηγεσία, η οποία με τη σειρά της στοχεύει στην εκπλήρωση των στόχων και στην ανταμοιβή των εργαζομένων σε περίπτωση επίτευξης τους. Η μετασχηματιστική ηγεσία συνεχίζει, δίνοντας έμπνευση στους εργαζόμενους να συνεχίσουν ένα κοινό όραμα, χρησιμοποιώντας καινοτόμες ιδέες και αναπτύσσοντας τις ικανότητες αυτών μέσα από καθοδήγηση (*Bass & Riggio 2006*).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.2.3 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ο όρος της χαρισματικής ηγεσίας αναφέρεται και εντοπίζεται γύρω στο 1900. Το 1947 ο *Max Weber*, την όρισε ως έναν τύπο ηγεσίας όπου καθοριστικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα του ηγέτη και οι ιδιαίτερες ικανότητες αυτού. Ο χαρισματικός ηγέτης είναι μια προσωπικότητα που τη χαρακτηρίζει η πειθώς και με αυτό τον τρόπο κερδίζει την πλήρη αποδοχή, συμπάθεια, υπακοή και πίστη των υπολοίπων.

Ως ιδιαίτερες χαρισματικές συμπεριφορές θεωρούνται η δημιουργία ρεαλιστικού οράματος, η εμπιστοσύνη και η υποστήριξη των υφισταμένων, το προσωπικό ρίσκο, η αντικειμενικότητα και η αξιοκρατία, η γνώση και ο σωστός χειρισμός του προφορικού λόγου και της γλώσσας του σώματος, η αυτοεκτίμηση και η πίστη στον εαυτό τους, η ευαισθησία και η ανταπόκριση στα προβλήματα των υφισταμένων τους. Επιβάλλεται να επιδείξει υπομονή, επιμονή, θέληση και δημιουργικότητα, ευφυία, ταπεινότητα, σύμφωνα με *Conger 1999*.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.2.4 ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Στην αυταρχική ηγεσία κυριαρχεί η απόλυτη εξουσία, ο έλεγχος και η πλήρη υπακοή των εργαζομένων στον ηγέτη. Οι αυταρχικοί ηγέτες δεν αφήνουν περιθώρια

αυτονομίας στους υφισταμένους τους και ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες και σε περιπτώσεις που δεν προσαρμόζονται στα δεδομένα επιβάλλονται κυρώσεις. Το χάσμα ανάμεσα στον αυταρχικό ηγέτη και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας είναι μεγάλο. Ο ηγέτης αποφασίζει χωρίς να τους λαμβάνει υπόψη του, τους ελέγχει αυστηρά και ρυθμίζει τους κανόνες, τις μεθοδολογίες και τις ενέργειες. Αφορά ένα αρνητικό είδος ηγεσίας, που αποθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν γνώμες και απόψεις κι έτσι οι εργαζόμενοι παραμένουν δυσαρεστημένοι κι όχι ιδιαίτερα παραγωγικοί (Χυτήρης 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.2.5 ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η ηθική προέρχεται σχετίζεται από την αρχαιοελληνική λέξη ήθος που ορίζει τί είναι καλό ή κακό, σωστό ή λάθος. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), η ηθική των ηγετών είναι ένα σύνολο κανόνων σχετικά με την κοινωνική συμπεριφορά και τις αξίες, ένα σύνολο ηθικών κανόνων που αφορούν τη συμπεριφορά του ηγέτη και την προσπάθειά του να ηγηθεί των υφισταμένων του. Επομένως ο ηθικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα, αξιοπιστία και δικαιοσύνη με σκοπό να λαμβάνει ηθικές αποφάσεις. Σύμφωνα με τους Gini & Green (2015) οι ηγέτες συμπεριφέρονται με τρόπο που είναι ηθικός και υποδειγματικός για εκείνους με τους οποίους αλληλεπιδρούν. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη οι αρετές που πρέπει να έχει ένας ηγέτης ηθικός είναι η ειλικρινής έκφραση, η θαρραλέα αντιμετώπιση των δυσκολιών, η συνέχιση ενός ηθικού οράματος που θα έχει ένα αίσθημα δικαιοσύνης, σύνθετης και δημιουργικής σκέψης με αλτρουιστικά χαρακτηριστικά και συναισθηματική ευαισθησία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.2.6. ΑΥΘΕΝΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Με τον όρο αυθεντικότητα εννοούμε τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις που λαμβάνονται με στόχο να λειτουργεί κάποιος σύμφωνα με τις εσωτερικές σκέψεις και τα συναισθήματά του.

Η κατηγορία των αυθεντικών ηγετών στηρίζεται στον τρόπο σκέψης και τα συναισθήματά τους κι έχει για εκείνους σημαντική σπουδαιότητα οι αξίες και η ηθική, του εαυτού και των άλλων. Για αυτό το λόγο θεωρούνται αξιόπιστοι, οπτιμιστές, γεμάτοι ελπίδα, πίστη και ηθικό χαρακτήρα. Οι αυθεντικοί ηγέτες συγκεντρώνουν τα εξής χαρακτηριστικά :

- Διατηρούν τον πραγματικό τους εαυτό χωρίς να στοχεύουν στην ανάπτυξη της εικόνας τους και στην προσαρμογή των προσδοκιών που έχουν οι άλλοι για εκείνους.
- Κρατούν ψηλά το στόχο που καλούνται να επιτύχουν και δεν αποσκοπούν σε τιμές ή αμοιβές.
- Διακρίνονται για την ακεραιότητα τους ενώ και οι πράξεις τους καθοδηγούνται από τις αξίες και τις πεποιθήσεις που έχουν αποκτήσει οι ίδιοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.3: ΟΙ 9 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ

Η Εθνική Υπηρεσία Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου (NHS Leadership academy) ανέπτυξε και υποστήριξε ένα μοντέλο εννέα διαστάσεων της ηγεσίας στην υγειονομική περίθαλψη που αφορά την προσωπικότητα του εκάστοτε ηγέτη:

1. Εμπνέοντας έναν κοινό σκοπό (Inspiring sharing purpose) : εμπνέουν συμπεριφορές και αξίες, επιδεικνύουν προσωπική πρωτοβουλία και εργάζονται σκληρά προς όφελος του οργανισμού.
2. Αναγνωρίζοντας τις ανάγκες και τις συμπεριφορές της ομάδας, τις υποστηρίζουν και δημιουργούν ένα θετικό, φροντιστικό και υποστηρικτικό περιβάλλον για τους υπαλλήλους τους.
3. Ο ηγέτης αξιολογεί τις πληροφορίες (evaluating information): συγκεντρώνει πληροφορίες από διάφορες πηγές και εξετάζουν τη δημιουργική χρήση τους.
4. Ο ηγέτης συνδέει τις υπηρεσίες μεταξύ τους (connecting our service): γνωρίζει πώς συνδυάζονται τα διαφορετικά μέρη του οργανισμού, μαζί με τις πολιτικές του και τον προσεγγίζει με τρόπο που να λειτουργήσει σωστά.
5. Επικοινωνώντας το όραμα (sharing the vision): ο ηγέτης, θέτει σαφείς στόχους, που να δημιουργούν τα εχέγγυα για εμπιστοσύνη για το μέλλον.
6. Ο ηγέτης ενώνει την ομάδα (engaging the team): δείχνει εμπιστοσύνη σε αυτή και υποστηρίζει τη δημιουργική συμμετοχή.
7. Ο ηγέτης αναλαμβάνει τον έλεγχο των καταστάσεων (holding to account): έχοντας σαφείς προβλέψεις προσδοκίες με σκοπό τη συνεχή βελτίωση και τη δημιουργική νεωτερικότητα.
8. Ο ηγέτης αναπτύσσει τις ικανότητες της ομάδας (developing capability): δημιουργεί ευκαιρίες σε άτομα και ομάδες να αναπτύξουν τις ικανότητες τους ώστε να ωφεληθεί ο οργανισμός.

9. Ο ηγέτης επηρεάζει την αποτελεσματικότητα (influencing for result): ο ηγέτης επηρεάζει την ομάδα και δημιουργεί υποχρεώσεις προκειμένου να εργαστούν προς όφελος του οργανισμού (Kumar & Khiljee 2013). Πηγή: (<https://www.leadershipacademy.nhs.uk>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.4: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Το μοντέλο Quinn ορίζεται πάνω σε τέσσερα διαφορετικά μοντέλα management που αποτελούν τη βάση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Με βάση τη λογική του μοντέλου αυτού, τα στελέχη καλούνται να διαχειριστούν με επιτυχία παράδοξα, αντιφατικά και πολύπλοκα φαινόμενα, ασκώντας ένα «ρεπερτόριο» ρόλων.

Ο καθηγητής Quinn (1996), του Πανεπιστημίου του Michigan έχει προτείνει τους ρόλους που πρέπει, να έχει ο ηγέτης για τη συνεχή επιτυχία της επιχείρησης, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ο ηγέτης οφείλει να αναπτύσσει άλλους ηγέτες, να διαμορφώνει κουλτούρα, να αναπτύσσει τις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον και τέλος να αναπτύσσει επιχειρηματικότητα,



Σχήμα 3. Ηγετικοί πόλοι -εννοιολογικό πλαίσιο των «ανταγωνιστικών αξιών» Quinn(1988) , Πηγή Μπουραντάς (2005).

Η πλειονότητα των ηγετών στον τομέα της Υγείας δεν εκπαιδεύονται για να αναλάβουν ηγετικούς ή διοικητικούς ρόλους. Ο επιστημονικός τους ρόλος σχετίζεται με την παροχή υπηρεσιών υγείας στους ασθενείς. Καλούνται ως επιστημονικό προσωπικό να αντιμετωπίζουν τα θέματα υγείας των ασθενών, να φροντίζουν για την ανακούφιση αυτών και να τους παρέχουν τις υπηρεσίες τους. Δεν είναι συχνό το φαινόμενο να επιμορφώνονται σε διοικητικά κομμάτια κι αυτό καθιστά δύσκολο το έργο τους όταν αναλαμβάνουν ρόλο ηγέτη-προϊσταμένου .

Η πλειονότητα των θεωριών βασίζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Εξίσου σημαντικά θεωρούνται στον ηγέτη το χάρισμα, η σκέψη, η συμπεριφορά, οι στόχοι που θέτει και οι αποφάσεις που λαμβάνει (*Pinnow, 2011*).

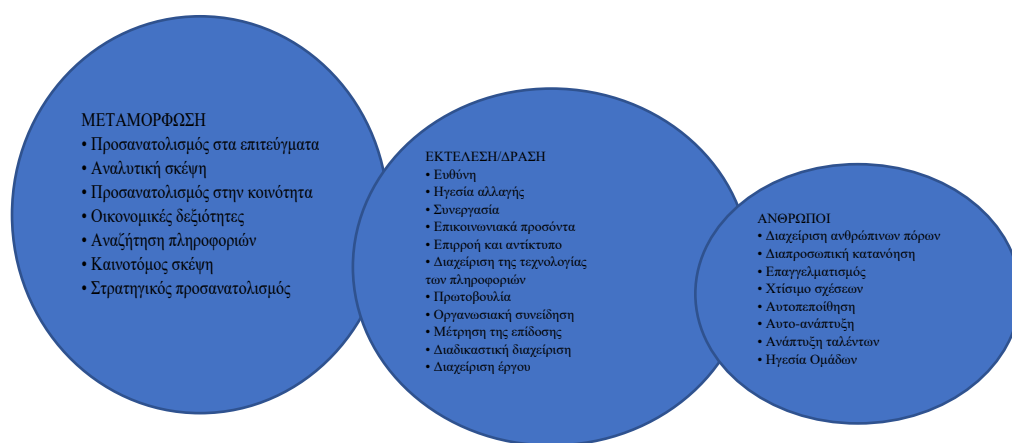
Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ο ηγέτης πρέπει να είναι δυναμικός και να επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους του. Επίσης, είναι σημαντικό να είναι ένα υπεύθυνο άτομο που κατευθύνει τους άλλους και να αναλαμβάνει ευθύνες που του αναλογούν τη στιγμή που χρειάζεται. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η πειθαρχημένη σκέψη και ευφυΐα, έτσι ώστε να κρατά την ψυχραιμία του σε έκτακτες ανάγκες, να δίνει λύσεις σε προβλήματα, καθώς και να παίρνει τις ορθές αποφάσεις. Ακόμη, ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα, υπευθυνότητα και ευσυνειδησία, για να εμπνέει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και έτσι να ενισχύει τη θέση του ως ομαδικός ηγέτης. Έτσι ως ηγέτης πιστεύει στον εαυτό του ως προς την ορθότητα των αποφάσεων του, χρησιμοποιεί τη μέθοδο της πειθούς στους ακολούθους του και σε συνεργασία μαζί τους επιτυγχάνουν τους στόχους. Τέλος, τον χαρακτηρίζει συναισθηματική σταθερότητα και ωριμότητα, κάτι που τον βοηθά να επεξεργάζεται όλες τις πληροφορίες με στόχο τόσο τους επιχειρηματικούς στόχους, όσο και τους εργαζομένους. Όντας εξωστρεφής έχει ομαδικό πνεύμα, δείχνει εμπιστοσύνη στους ανθρώπους του και είναι κοινωνικός με καινοτόμες ιδέες.

Στην περίπτωση των Οργανισμών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας, η αποτελεσματική διαχείριση και η επιτυχημένη ηγεσία αποτελεί πρόκληση για τους ηγέτες. Η πολυπλοκότητα που υφίσταται ο τομέας της ηγεσίας και της κοινωνικής φροντίδας, οι αλλαγές που απαιτούνται, η ιδιομορφία του αγαθού της υγείας και τέλος η ιδιαιτερότητα, όσον αφορά την οργάνωση και τη λειτουργία του οργανισμού, καθιστούν το εγχείρημα ιδιαίτερα απαιτητικό από μέρους του ηγέτη. Ο ηγέτης στο χώρο της υγείας καλείται να αξιοποιήσει ορθά το ανθρώπινο δυναμικό κάτι που απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες.

Σύμφωνα με Γούλα (2014), ο ηγέτης καλείται: να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους ώστε να αλλάξουν την φιλοσοφία τους και να καταλάβουν τις νέες λειτουργίες και τους ρόλους. Επίσης, να προωθήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε μικτές ομάδες εργασίας, ώστε να διαχειριστούν τα προβλήματα, έχοντας ο καθένας το ρόλο του στην ομάδα με βάση την ειδικότητά του. Ακόμη, να θέσει σε λειτουργία τους κύκλους ποιότητας, να αναπτύξουν πρωτοβουλίες δημιουργίας ενός συνεργατικού κλίματος ενδυναμώνοντας τις συμμετοχικές διαδικασίες. Επιπλέον, να αλλάξει τις αντιλήψεις των εργαζομένων προωθώντας την κουλτούρα της συμμετοχής με σκοπό να ενισχύσουν την εργασία με συναισθηματικό τρόπο και να αναπτύξουν συναισθηματική νοημοσύνη. Έτσι πιο εύκολα θα καθιερωθούν μέθοδοι άντλησης νέων ιδεών και τάσεων στον Οργανισμό. Τέλος, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί μια ομάδα δράσης για τη διαχείριση κρίσεων.

Επί της ουσίας, ο ηγέτης εκτός από τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα πρέπει να έχει αυτογνωσία, συναισθηματική νοημοσύνη, συστημική σκέψη, αφοσίωση και να αποτελεί πρότυπο για τους συνεργάτες του, ώστε να λειτουργήσει επικοδομητικά το μοντέλο διοίκησης.

Συγκεντρώσαμε λοιπόν σε ένα σχήμα όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που πρέπει να «χτίσουν» οι ηγέτες στο χώρο της Υγείας και της κοινωνικής φροντίδας.



Σχήμα 4. Γνωρίσματα του Ηγέτη της Υγείας. Ικανότητες που απαιτούνται.

NCHL Health Leadership Competency Model Πηγή: National Center For Health Leader, ΣΗΠΠ (www.hchl.org)

Το μοντέλο ηγεσίας στον τομέα της Υγείας δημιουργήθηκε για να βοηθήσει όσους απασχολούνται στο χώρο της Υγείας να γίνουν πιο αποδοτικοί οι ηγέτες και

πιο σωστοί. Το μοντέλο περιγράφει τη συμπεριφορά των ηγετών στον εργασιακό χώρο και δείχνει πως οι συμπεριφορές των ηγετών επηρεάζουν τόσο την κουλτούρα, όσο και το περιβάλλον μέσα στο οποίο προσφέρει ο ηγέτης, οι συνάδελφοί του και το σύνολο της ομάδας του. Ο απώτερος στόχος είναι να βελτιώνεται ο ηγέτης, ώστε με τις δράσεις του ίδιου και της ομάδας του να αναβαθμίζεται η ποιότητα της φροντίδας που παρέχεται από τον οργανισμό υγείας, φροντίδας.

Απεικονίζοντας τη φύση και την επίδραση του θετικού ηγετικού στυλ όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Ηγεσία που δίνει έμφαση στην φροντίδα του προσωπικού και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες υποστήριξης.
↳ ικανοποιημένοι, πιστοί, παραγωγικοί, δεσμευμένοι υπάλληλοι
↳ ποιοτική, συμπονετική φροντίδα
↳ πολύτιμες υπηρεσίες και ικανοποίηση ασθενών
↳ επιτυχημένοι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης και υπεύθυνη παροχή υπηρεσιών

3.5: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η έννοια της παρακίνησης δύσκολα μπορεί να ερμηνευθεί και να κατανοηθεί. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιστήμονες κατακλύζονται από ορισμούς σύμφωνα με τα αντίστοιχα ερευνητικά τους πεδία, οπότε υπάρχει πληθώρα ορισμών.

Κατά τον *Dubrin (1998)*, ο όρος «παρακίνηση» νοείται ως «η δαπάνη της προσπάθειας για την επίτευξη αποτελεσμάτων», δηλαδή παρακίνηση είναι η κατάσταση της προσπάθειας για την υλοποίηση ενός αντικειμενικού στόχου. Αυτό ισχύει αμφότερα και για τον ηγέτη και για τους υφισταμένους του. Κοινός σκοπός όλων είναι να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με τον *Μπουραντά (2001)* η παρακίνηση είναι μια εσωτερική διαδικασία που ωθεί την ανθρώπινη συμπεριφορά προς ένα στόχο, η υλοποίηση του οποίου οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών του. Με άλλα λόγια, η ανθρώπινη παρακίνηση αποτελείται από τρεις συνιστώσες: κίνητρο, επιθυμία, στόχος. Αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους όμως αυτό αλλάζει ανάλογα με το περιβάλλον και τους ανθρώπους που το απαρτίζουν.

Συνοψίζοντας, η ανθρώπινη παρακίνηση είναι μια σύνθετη εσωτερική κατάσταση καθώς αναδεικνύει τα κίνητρα που κάνουν τα άτομα να συμπεριφέρονται με ορισμένους τρόπους.

Στο τομέα της διοίκησης των μονάδων κοινωνικής φροντίδας, ο διευθυντής προκειμένου να έχει μια θετική επιρροή στη συμπεριφορά των ατόμων του οργανισμού ώστε να γίνουν πιο αποδοτικοί, οφείλει να εντοπίσει τις επιθυμίες τους θα προκαλέσουν αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς.

Η αποδοτικότητα ενός ατόμου επηρεάζεται από την παρακίνηση. Για να επιτευχθεί αυτό συνυπάρχουν τρεις παράγοντες. Είτε αφορά ένα άτομο, είτε μέλος μιας ομάδας σημαντικό είναι να διαθέτει την ικανότητα για να διεκπεραιώσει σωστά αυτό που του έχει ανατεθεί, να υπάρχει παρότρυνση και οργανωσιακή υποστήριξη, Η απουσία κάποιου παράγοντα περιορίζει το αποτέλεσμα.

Στις μονάδες κοινωνικής φροντίδας ο ηγέτης για να μεταβάλλει τη συμπεριφορά των υφισταμένων πρέπει να έχουν τα απαραίτητα προσόντα τις αναγκαίες ώστε να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε κάνουν πιο σωστές επιλογές, να καταλάβει τα κίνητρα τους, να τους παρακινήσει ώστε να γίνουν πιο αποδοτικοί και να συνδράμει ώστε να πραγματοποιούνται οι στόχοι.

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης παρακινεί τα μέλη της ομάδας του με τους εξής τρόπους:

- Εντοπίζει μέσω επικοινωνίας τις ανάγκες των υφισταμένων και φροντίζει να τις ικανοποιεί.
- Δίνει προτεραιότητα στην ενθάρρυνση και στον έπαινο των εργαζόμενων και τους παρακινεί να επιτύχουν τόσο τους προσωπικούς όσο και τους επαγγελματικούς στόχους του οργανισμού.
- Αξιολογεί τους υφισταμένους και παρέχει πληροφορίες για την ανάπτυξη και την επιβράβευση τους.
- Δημιουργεί ένα ασφαλές και σταθερό περιβάλλον και διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται από συλλογικά σε νόμιμη βάση.
- Αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους του, εργάζεται με όρεξη και διακρίνεται για την ακεραιότητα του.
- Διαμορφώνει και διατηρεί αμοιβαία εμπιστοσύνη, η οποία διευκολύνει τη δημιουργία νέων ιδεών κι ως εκ τούτου αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για προσωπικούς και επιχειρησιακούς τους στόχους.

Οι πιο αποτελεσματικές μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων σε οργανισμούς κοινωνικής φροντίδας αφορούν στη διαμόρφωση ενός συμμετοχικού τρόπου διοίκησης, στον εμπλουτισμό της εργασίας και στη θετική ενίσχυσή τους. Με βάση την έρευνα των *Γκίοκα και συν. 2018*, οι εργαζόμενοι παρακινούνται κυρίως από εσωτερικούς παράγοντες και οι οποίοι αποτελούν τον πιο σπουδαίο παράγοντα παρακίνησης στο προσωπικό της υγείας. Η αναγνώριση και οι ανταμοιβές αποτελούν ισχυρά κίνητρα, όπως επίσης και η σύνδεση μεταξύ της παραγωγικότητας και της οικονομικής επιβράβευσης, η οποία δείχνει έναν εργαζόμενο που νιώθει ικανοποιημένος. Ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης είναι η αναγνώριση των εργαζομένων, δηλαδή ότι η προσπάθεια που κάνουν με την εργασία είναι σημαντική. Άλλοι παράγοντες παρακίνησης είναι η ενδυνάμωση, η συμμετοχή στην εργασία, τα οικονομικά οφέλη, η σχέση υποστήριξης, η επικοινωνία και η φύση της εργασίας. Σε ό,τι αφορά την παρακίνηση στους τομείς της υγείας παρατηρείται ότι η ηγεσία δίνει προτεραιότητα στις σχέσεις μεταξύ των μελών και αναγνωρίζει τους στόχους που επιτυγχάνουν για τον οργανισμό.

Κάθε διευθυντής ανάλογα με την εμπειρία, τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις ιδέες και τους στόχους που έχει για τον οργανισμό που ηγείται, οφείλει να παρακινεί τους υφισταμένους του για να εργαστούν πιο αποδοτικά γιατί κάτι τέτοιο επηρεάζει συνολικά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Όπως έχει προαναφερθεί, οι μονάδες κοινωνικής φροντίδας είναι ο ορισμός ενός κοινωνικού οργανισμού, όπου οι άνθρωποι που ανήκουν σε αυτόν αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, επικοινωνούν και λειτουργούν ομαδικά έτσι ώστε να φτάσουν στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων στους οποίους κλήθηκαν να ανταποκριθούν.

Κάθε άτομο της ομάδας κατέχει μια θέση, αλληλεπιδρά και επικοινωνεί με τα άλλα μέλη και ακολουθεί πιστά βασικές αρχές, δραστηριότητες και επιδιώξεις. Το κατά πόσο θα θεωρηθεί δυναμική η κάθε ομάδα προσδιορίζεται με ακρίβεια από τον ηγέτη της.

Στον εργασιακό χώρο η ομάδα καλείται να αποδώσει τα μέγιστα κι αυτό την κάνει σπουδαία γιατί χωρίς τη συλλογική εργασία τίποτα δε θα ήταν το ίδιο, αν βασιζόταν στην ατομική προσπάθεια. Σύμφωνα με τον *Μπουραντά(2001)*, ο λόγος για τον οποίο οι ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές από τα άτομα σχετίζονται με το *φαινόμενο της «συνέργειας»*, δηλαδή την κατάλληλη αντιστοίχιση των ατομικών προσπαθειών μέσα σε μια ομάδα που δύναται να ταιριάζουν σωστά ώστε να οδηγήσουν σε κάποιο στόχο. Εξέχοντα ρόλο κατέχει η *«ύπαρξη ομαδικής παρακίνησης»*, δηλαδή η ουσιαστική

συμβολή της ομάδας στην ικανοποίηση των μελών της μέσα σε ένα θετικό περιβάλλον. Τέλος, «η εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης» διατυπώνονται οι στόχοι της ομάδας και δίνει την αίσθηση στα μέλη της ότι ανήκουν στην ομάδα και όχι πως την υπηρετούν.

Ωστόσο, υπάρχουν και αρνητικές πλευρές στη συνύπαρξη της ομάδας που καθιστούν το έργο πιο δύσκολο καθώς αρκετές φορές εντοπίζεται καθυστέρηση στην επικοινωνία και στον συντονισμό των ενεργειών. Άλλοτε πάλι υπάρχουν διαφωνίες και αντικρουόμενες αντιλήψεις που οδηγούν σε αναποφασιστικότητα και συμβιβασμό.

Έτσι λοιπόν, τα ηγετικά στελέχη των κοινωνικών οργανισμών, ιδίως των μονάδων κοινωνικής φροντίδας, καλούνται να δώσουν τη βοήθεια τους στους συνεργάτες τους έτσι ώστε να εργάζονται υπεύθυνα, συνεργατικά και αποτελεσματικά ως μέρος μιας ομάδας.

Οι καθοριστικοί παράγοντες που έχει σημαντικό αντίκτυπο στο αποτέλεσμα μιας ομάδας είναι αρχικά το μέγεθος της ομάδας, καθώς οι διοικούντες προτιμούν μικρές ομάδες (5-7 μέλη), τις οποίες τις χαρακτηρίζει μια ευελιξία στις αποφάσεις και μια καλύτερη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών. Ωστόσο, το μειονέκτημα τους είναι ότι έχουν μικρότερο εύρος γνώσεων και ικανοτήτων. Ενώ αντίθετα, οι μεγάλες (10-30 μέλη) ομάδες μπορεί να έχουν περισσότερες γνώσεις, απόψεις, πληροφορίες για τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις αλλά σε αυτές εντοπίζονται μια δυσκολία ως προς τη λειτουργικότητα τους κι αυτό οδηγεί συχνά σε δυσφορία των συμμετεχόντων. Έναν ακόμα παράγοντα αποτελούν τα χαρακτηριστικά των μελών που συγκροτούν την προσωπικότητα των μελών μιας ομάδας. Οφείλει να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά σε απόψεις και πεποιθήσεις καθώς έτσι θα υπάρξει ένα καλό κλίμα συνεργασίας και αλληλοβοήθειας που οδηγεί στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Επίσης, ένας συνδετικός κρίκος αποτελεί η κοινή αντίληψη ως προς τις αξίες, τις αρχές και τις ιδέες των μελών τη μέγιστη ικανοποίηση τους. Αυτονόητο θεωρείται πως τα μέλη, πρέπει να έχουν σχετικό επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας που να σχετίζεται με το έργο της ομάδας. Από την άλλη πλευρά, δημιουργεί τα εχέγγυα ώστε τα μέλη της είναι αποδοτικά, επικοινωνούν μεταξύ τους κι έτσι μειώνονται οι πιθανότητες των συγκρούσεων, των προστριβών και εφαρμόζονται οι κανόνες της ομάδας. Οι κανόνες που ακολουθούνται συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του έργου γιατί τα μέλη της

ομάδας συμμορφώνονται σε αυτούς και λειτουργούν καλύτερα, επιτυγχάνοντας τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και μέσω όλων αυτών καθορίζεται η συμπεριφορά των ατόμων.

Όλα αυτά μαζί φέρουν τη σφραγίδα του ηγέτη της ομάδας, ο οποίος είναι ο πλέον υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων συνολικά. Οι ικανότητές του, οι δεξιότητες και ο τρόπος που καθοδηγεί, εμπνέει και παρακινεί τους υφισταμένους του παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ολοκλήρωση των στόχων, Οι στόχοι αυτοί ολοκληρώνονται όταν τα μέλη δείχνουν να προσηλώνονται σε αυτούς, εργάζονται συλλογικά, αλληλοβοηθούνται, αξιοποιούν γνώσεις εμπειρίες και οι ευθύνες κατανέμονται ισότιμα. Έτσι οδηγούν την ομάδα σε ένα υψηλό βαθμό επίδοσης.

Σύμφωνα με *Μπουραντά(2001)* οι ρόλοι των μελών μιας ομάδας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση εκείνους που προσανατολίζονται στην εκτέλεση των καθηκόντων και την επιτυχία των στόχων, εκείνους που εξισορροπούν τη διατήρηση της αποτελεσματικής λειτουργίας και της ανάπτυξης της ομάδας και εκείνους που θέτουν τους προσωπικούς ρόλους, ο καθένας για τον ίδιο.

Αξιοσημείωτο είναι πως η λήψη αποφάσεων ανάμεσα σε ομάδες που αποτελούνται από πολλά άτομα, απαιτεί συναίνεση και συμβιβασμό. Είναι σημαντικό το κάθε μέλος να μπορεί να εκφράζεται ελεύθερα αποτυπώνοντας τις προσωπικές του απόψεις αλλά ταυτόχρονα να δείχνει τον απαιτούμενο σεβασμό και στους συνομιλητές του.

Όταν οι θέσεις του κάθε μέλους γίνονται κατανοητές και αποδεκτές από όλους, οδηγούμαστε σε μια συναινετική απόφαση πραγματοποιώντας τους στόχους. Το κατά πόσο θα στεφθεί με επιτυχία η προσπάθεια αυτή εξαρτάται από τον αρχηγό-ηγέτη και τη βούληση των μελών να συνεργαστούν.

Ανακεφαλαιώνοντας, η παρακίνηση και η ηγεσία αλληλοσχετίζονται. Η ηγεσία συνδέεται με το όραμα που θα επικοινωνηθεί στους εργαζομένους κι έτσι γίνονται διαδικασίες προκειμένου να τους ενεργοποιήσουν και να τους παρακινήσουν, ούτως ώστε να πραγματοποιηθεί αυτό το σχέδιο. Η παρακίνηση αποτελεί μια πρόκληση για τους οργανισμούς υγείας και κοινωνικής φροντίδας σε συνδυασμό με τα κίνητρα που παρέχονται στο ανθρώπινο δυναμικό. Το προσωπικό είναι υπεύθυνο για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες και καθώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τη σημαντικότερη από τις εισροές σε έναν οργανισμό υγείας, η αποδοτικότητα του εν λόγω οργανισμού κρίνεται ως επί το πλείστον από τις

γνώσεις, τις δεξιότητες και τα κίνητρα των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την παροχή των αντίστοιχων υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.6: Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η παρουσία πολλών ατόμων που συνυπάρχουν σε ένα χώρο και έχει ως στόχο την επιτυχία των οραμάτων και την προσπάθεια καλύτερης οργάνωσης των πόρων, σημαίνει ότι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους μέσα από την εργασιακή τους σχέση. Ο καθένας επιθυμεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες επιθυμίες και ανάγκες κι ως εκ τούτου αυτό συνεπάγεται μια μορφή διαφωνιών ακόμα και συγκρούσεων.

Οι συγκρούσεις προκύπτουν άλλοτε επειδή οι συμπεριφορές και οι ενέργειες της μιας πλευράς μπορεί να δυσκολεύουν τις επιδιώξεις της άλλης. Κι άλλοτε άλλες οι συγκρούσεις προκύπτουν λόγω διαφορετικών προσωπικοτήτων, αξιών επιδιώξεων στα συμφέροντα και επιβολής της κυριαρχίας στον έλεγχο της σχέσης.

Οι συγκρούσεις παρατηρούνται κυρίως μεταξύ υφισταμένου και προϊστάμενου και στη συνέχεια μεταξύ συναδέλφων της ίδιας ή άλλης ομάδας.

Τα επακόλουθα των συγκρούσεων λειτουργούν διττά. Η σύγκρουση λειτουργεί θετικά όταν δύναται να αξιοποιηθεί σωστά, προωθώντας μια πιο δίκαιη κατανομή εξουσίας, τροποποιώντας διαδικασίες και αξιοποιώντας περισσότερο τον τομέα της επικοινωνίας προκειμένου να γίνουν αντιληπτά και κατανοητά καλύτερα τα όποια προβλήματα και να αντιδράσουν στις όποιες προκλήσεις. Όλα τα προαναφερόμενα θα κάνουν τους υπαλλήλους να πολλαπλασιάσουν τόσο την παραγωγικότητα, όσο και την αποτελεσματικότητά τους μέσω της εγρήγορης.

Υπάρχουν βέβαια και συγκρούσεις που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων και εκδηλώνονται μέσω άγχους, μειωμένης παρακίνησης, μείωση της παραγωγικότητας, απαξίωση, καθυστερήσεις, απουσίες, ακόμα και αποχώρηση. Το κλίμα που δημιουργείται διακατέχεται από δυσπιστία, καχυποψία και δυσλειτουργικότητα λόγω μη συνεννόησης και συνεργασίας μεταξύ των ατόμων της ομάδας.

Οι προστριβές στο χώρο εργασίας είναι συχνές και αναπόφευκτες. Πολλά ηγετικά στελέχη θεωρούν πως οι συγκρούσεις δημιουργούν μια ανισορροπία στον οργανισμό και μειώνουν την αποδοτικότητα. Όμως η ορθή διαχείριση των διαφωνιών όταν γίνεται σωστά μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα της ομάδας γιατί δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες που φέρνουν την αλλαγή και την εξέλιξη.

Επίσης, οι συγκρούσεις περιορίζονται σημαντικά όταν οι εμπλεκόμενοι σέβονται το συνεργάτη-συνομιλητή, ο οποίος έχει μια ξεχωριστή προσωπικότητα, τις δικές του ικανότητες, κίνητρα και αξίες. Μέσα από τις όποιες προστριβές και αντιθέσεις μπορεί να καλλιεργήσει ένα πλαίσιο κοινής προσπάθειας μέσω της συνύπαρξης.

Από βιβλιογραφική ανασκόπηση *Ζαβλανός (1999)*, και *Μπουραντάς(2001)*, υπάρχουν διάφοροι τρόποι προκειμένου να διευθετηθούν προσωπικές και ομαδικές συγκρούσεις μέσα σε μια ομάδα. Μια εξ αυτών θεωρείται η *τεχνική της αποφυγής*, με αυτό τον τρόπο διαχωρίζονται οι δυο πλευρές και επανακαθορίζονται τα καθήκοντα και ο ρόλος του καθενός. Με την *τεχνική του συμβιβασμού*, από την άλλη πλευρά τα μέλη ακολουθούν μια μέση λύση διατηρώντας ωστόσο τις διαφορές τους.

Η *τεχνική της αντιπαράθεσης*, είναι επίσης ένας τρόπος διευθέτησης των συγκρούσεων μέσω της οποίας ένα τρίτο πρόσωπο που κατέχει κύρος προσπαθεί να πείσει τις αντικρουόμενες πλευρές στοχεύοντας στην επικοινωνία μεταξύ τους για να αμβλυνθούν οι παρεξηγήσεις. Από την άλλη με τη *χρήση της εξουσίας*, ο ηγέτης-αρχηγός της ομάδας επεμβαίνει και ζητά από τους υφισταμένους του να παύσουν τις συγκρούσεις. Τέλος, με την *τεχνική του οργανώνει*, δίνεται προσοχή στις συνθήκες και στη φύση των συγκρούσεων που δημιουργήθηκαν και αναζητείται τρόπος προσέγγισης προκειμένου να δοθεί μια λύση για τις διαφορές που έχουν προκύψει.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία *RublemT. H, Thomas, K.W (1976)* “*Support for at wodimensional model of conflict behavior*”, *Organizational Behavior and Human Performance*, *v16,1 pp 143-155*, υπάρχουν πέντε τρόποι για να διευθετούνται οι συγκρούσεις. Ειδικότερα:

- *Τρόπος αποφυγής*: όταν το ένα μέρος προσπαθεί να αποφύγει τη σύγκρουση και δεν υπάρχει συνεργασία με την άλλη πλευρά. Το κάθε μέρος δεν θεωρεί τη σχέση σημαντική και υιοθετείται η νοοτροπία «χάνω-χάνεις». Τα εμπλεκόμενα μέρη παίρνουν χρόνο για να αποφορτιστούν και να επανεξετάσουν την κατάσταση με ηρεμία.
- *Τρόπος συμβιβαστικός*: με αυτό τον τρόπο οι δυο πλευρές έρχονται συμβιβάζονται, αφού προτεραιότητα έχει να διατηρηθεί η σχέση και σε δεύτερο χρόνο να επιτευχθεί μια συμφωνία μεταξύ των εμπλεκομένων.
- *Τρόπος υποχώρησης*: εδώ η μια πλευρά επιλέγει να σταματήσει την όποια διαφωνία. Προτεραιότητα είναι η διατήρηση της σχέσης και η ικανοποίηση της άλλης πλευράς.

- *Πιεστικός τρόπος:* ακολουθώντας αυτό τον τρόπο η μια πλευρά προσπαθεί να επιβάλλει τη δική της λογική στην άλλη πλευρά. Εδώ δεν συναντάται διάθεση συνεργασίας και εμπιστοσύνης.
- *Συνεργατικός τρόπος:* μέσω αυτού η κάθε πλευρά δείχνει τον απαιτούμενο σεβασμό στη θέση της άλλης και αναζητούν μαζί λύσεις δίκαιες και εναλλακτικές. Υπάρχει διάθεση για εύρεση κοινής λύσης και δέσμευση για την υλοποίησή της.

Στην παρούσα ενότητα παρατίθεται μια σειρά συμπεριφορών (θετικών και αρνητικών) που δύναται να δείξει ο διευθυντής προκειμένου να αντιμετωπίσει μια σειρά συγκρούσεων.

Πρωταρχικός σκοπός είναι να προσανατολίζεται ο ηγέτης στη δράση και να χρησιμοποιεί τις τυπικές διαδικασίες για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

Όσον αφορά την αντιμετώπιση των θεμάτων: είναι σημαντική και κρίνεται ως θετική όταν επεμβαίνει γρήγορα σε περιπτώσεις συγκρούσεων σε αντίθεση με την επιλογή της αποφυγής της αντιμετώπισης. Αυτό θα βοηθήσει να αντιμετωπιστεί κατά μέτωπο έτσι ώστε να αποφευχθεί η δημιουργία τους μεταξύ των μελών της ομάδας. Επιπλέον, αν χρειαστεί να απομακρύνει μέλη της ομάδας που προκαλούν αναταραχή, και να επιστρέψουν όταν θα έχουν διευθετηθεί και συζητηθεί τα θέματα. Τέλος, κρίνεται ως επιβεβλημένο να παρακολουθεί από κοντά τις συγκρούσεις ακόμα και μετά την επίλυση τους.

Η χρήση των επίσημων διαδικασιών από το μέρος του ηγέτη βοηθά ώστε οι διαδικασίες να μπορούν να χρησιμοποιηθούν όταν χρειαστεί από κάθε υπάλληλο, να εξετάζονται ζητήματα που αφορούν κατάχρηση εξουσίας, να ερευνά με σοβαρότητα τα παράπονα που υποβάλλονται και να μεταφέρει τα ζητήματα στους ανωτέρους, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο. Θα πρέπει να ενθαρρύνει τους συναδέλφους του να προβούν σε καταγγελίες αν αυτό θεωρούν και να μην είναι η γραφειοκρατία τροχοπέδη σε αυτό.

Επόμενος στόχος είναι να επικεντρωθεί ο ηγέτης στην ομάδα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχικής προσέγγισης. Ειδικότερα, αυτό σημαίνει ότι ενεργεί ως διαμεσολαβητής σε καταστάσεις σύγκρουσης, συζητώντας με κάθε πλευρά ξεχωριστά και προσπαθώντας να αντλήσει πληροφορίες / ιδέες για την επίλυση. Δεν θεωρείται σωστό να παίρνει κανείς θέση ενώ θα πρέπει να δίνεται χρόνος ώστε να υποστηρίξει η κάθε πλευρά τη θέση της.

Ως τρίτος στόχος τίθεται η εξασφάλιση ενός προσωπικού ύψους, καθώς ο ηγέτης αποτελεί πρότυπο και διακρίνεται για την ακεραιότητα του. Έτσι κρίνεται ως σωστός επαγγελματίας, τον εμπιστεύονται οι συνάδελφοι του, δείχνει σαφείς προσδοκίες και αντιμετωπίζει ισότιμα όλους τους υφισταμένους. Η θέση ευθύνης που κατέχει, απαιτεί από τον ίδιο τη διατήρηση της ψυχραιμίας στις συζητήσεις και την αποφυγή σκόπιμων αντιπαραθέσεων ή απειλών για πειθαρχικές διώξεις εις βάρος συνεργατών ή υφισταμένων του.

Κάποιοι ηγέτες υιοθετούν τη *στρατηγική της «συντήρησης»* κατά τις συγκρούσεις, δηλαδή επιδιώκουν την αποσαφήνιση των στόχων, την καλύτερευση στην επικοινωνία και την ενθάρρυνση της συμμετοχής. Άλλοι πάλι ακολουθούν τη *στρατηγική της «πυρόσβεσης»*, για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που προκύπτουν καθημερινά.

Ο τρόπος που επιλέγεται ώστε να διαχειριστεί τις συγκρούσεις είναι δύσκολος και απαιτητικός σαν διαδικασία που θεωρεί τη υπευθυνότητα και την ωριμότητα ζωτικής σημασίας. Όμως ο ρόλος του ηγέτη είναι να αφουγκράζεται τις αντίθετες θέσεις, να προβάλλει τα κοινά στοιχεία των μελών, να συζητά όλες τις δυνατές λύσεις που προτείνει η κάθε πλευρά και να συμβάλει μέσω των ενεργειών ώστε να αποτρέψει τα μέλη του οργανισμού να φτάσουν σε αδιέξοδο.

Στην περίπτωση των μονάδων κοινωνικής φροντίδας είναι αναγκαία η διεπιστημονική συνεργασία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, γεγονός που δείχνει πως αποτελεί σύνθετο οργανισμό και απαιτεί αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφορετικών ομάδων. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επαγγελματιών είναι σύνηθες φαινόμενο και μαζί με το έντονο στρες των επαγγελματιών αυτών των μονάδων είναι πιθανό να προκύψουν συγκρούσεις. Όμως η διατήρηση αρμονικών σχέσεων μεταξύ των εν λόγω επαγγελματιών είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοση της εργασίας τους και την αποτελεσματικότητα του έργου της μονάδας. (Παπαδοπούλου 2014).

Στο χώρο της υγείας και των μονάδων κοινωνικής φροντίδας υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση. Η σύγκρουση προκαλείται από πολλούς παράγοντες. Κυρίως σχετίζονται με την ιεραρχία των θέσεων του οργανισμού που με τη σειρά της δημιουργεί ένα κλίμα ασάφειας στις αρμοδιότητες και επομένως προβλήματα στην επικοινωνία των εμπλεκομένων. Όσα προαναφέρθηκαν σε συνδυασμό με την προσωπικότητα, τον αθέμιτο ανταγωνισμό και τις διαφορετικές αντιλήψεις οδηγούν σε ανεπίλυτες συγκρούσεις (Σταθοπούλου 2006).

Η παρέμβαση του ηγέτη της ομάδας για να επιλυθούν οι όποιες συγκρούσεις απαιτούν συγκεκριμένες δεξιότητες από τον επικεφαλής της ομάδας, όπως να καταλαβαίνει πώς δημιουργούνται οι συγκρούσεις και να παρεμβαίνει με σκοπό την επίλυση της. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο πρέπει να κρατά την ψυχραιμία του ακόμη κι όταν οι καταστάσεις είναι απαιτητικές και να τον εμπιστεύονται τα εμπλεκόμενα μέρη (Σταθοπούλου 2006). Η αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης ξεκινά από τη σωστή κατανόηση των αιτιών, των κινήτρων των δύο πλευρών ενώ αξιολογούνται ταυτόχρονα οι συνέπειες για να μπορέσει να επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική που θα διαμορφώσει το επιθυμητό αποτέλεσμα, τόσο σε προσωπικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Οι ηγέτες των ομάδων είναι σημαντικό να μπορούν να επικοινωνούν άμεσα και αποτελεσματικά με τα μέλη, με σεβασμό πάντα στις προσωπικότητες αυτών γι' αυτό οι ηγέτες καλούνται να επικοινωνούν άμεσα και αποτελεσματικά με εκείνους.

Συμπερασματικά, οι συγκρούσεις που προκύπτουν σε έναν οργανισμό κοινωνικής φροντίδας, είναι μια πολύπλοκη διαδικασία. Ο χειρισμός τους από τον εκάστοτε ηγέτη ενέχει δυσκολίες και συνάμα είναι σημαντικός για τη λειτουργία, τη βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών φροντίδας και την αποτελεσματικότητα της μονάδας κοινωνικής φροντίδας.

3.7: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας σε έναν οργανισμό εξαρτάται άμεσα από την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η δημιουργία κινήτρων συμβάλει στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και τους ωθεί στην αποτελεσματικότερη απόδοση κατά την παραγωγική διαδικασία. Ουσιαστικά, δίνεται στους εργαζόμενους το κίνητρο για να συμμετέχουν στις αποφάσεις που θα λάβει η ομάδα για τις πιθανές αλλαγές που θα δημιουργήσουν ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην καθημερινότητα τους. Άλλες μορφές κινήτρου είναι οι έπαινοι που αφορούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την απόδοση και τη συμβολή τους. Επίσης κάποιες φορές δίνονται μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές.

Η σημασία των κινήτρων σχετίζονται με την αμοιβή της εργασίας αναλογικά με το χρόνο που δαπανάται. Συνδυαστικά επηρεάζουν ο φόρτος της δουλειάς αλλά και η εξέλιξη από άποψη ιεραρχίας. Ακόμη, όπως προαναφέρθηκε η συμμετοχή στη

λήψη αποφάσεων συμβάλλει και στις αρμοδιότητες που έχει κάθε εργαζόμενος συνδυαστικά με τις σπουδές και τις δυνατότητές του. Ακόμη, τα κίνητρα αποτρέπουν το κλίμα μονοτονίας στην εργασία και συσφίγγουν τις σχέσεις των υπαλλήλων, αφού αναγνωρίζεται η προσφορά τους. Παράλληλα τους παρέχεται η δυνατότητα της ανάπτυξης των γνώσεων τους στο αντικείμενο εργασίας. Συμπερασματικά, η εργασιακή ικανοποίηση δίνει στους εργαζομένους ένα αίσθημα ασφάλειας και οικειότητας.

Στις μονάδες κοινωνικής φροντίδας λόγω της ιδιαιτερότητας στον τρόπο συνύπαρξης των εργαζομένων, οι διοικήσεις θα πρέπει να διερευνούν τακτικά το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης αλλά και τους παράγοντες εκείνους που εξηγούν και εντοπίζουν τα πιθανά κίνητρα για την καλύτερευση της ικανοποίησής τους.

3.8: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι οργανισμοί με σκοπό να έχουν καλύτερα αποτελέσματα προσπαθούν να προσαρμόζονται στον τρόπο που λειτουργούν, εισάγοντας συχνά αλλαγές που είναι θεμελιώδεις για τη φύση της ύπαρξής τους. Η στρατηγική τους μεταβάλλεται συχνά λόγω της κοινωνικοοικονομικής κατάστασης, της εξέλιξης της τεχνολογίας και των καινοτομιών. Το αποτέλεσμα είναι να επανεξετάζουν τους στόχους τους και να εντάσσουν καινούριους τρόπους σχετικά με την οργάνωση και αξιοποίηση των μελών της ομάδας.

Για τους οργανισμούς η αλλαγή αυτή αποτελεί μια συνεχή προσπάθεια να προσαρμοστούν σε νέα δεδομένα, να τα εντάξουν ομαλά στους κύκλους εργασιών τους για να λειτουργούν πιο σωστά, έχοντας τα επιθυμητά αποτελέσματα που έχουν θέσει στους στόχους τους.

Κάποιοι διευθυντές ασκούν διοίκηση σύμφωνα με την προσωπική προσέγγιση που έχουν για τον οργανισμό. Συχνά οι στόχοι είναι δεδομένοι και σχεδιάζονται με γνώμονα τους ίδιους. Υπάρχει ένα σταθερό πλαίσιο όπου πάνω σε αυτό διανθίζονται οι εργασιακοί ρόλοι με σκοπό τη σωστή λειτουργία. Στόχος είναι η αλλαγή και οι μάνατζερ καλούνται να επιτηρούν την εφαρμογή της.

Ας μη λησμονούμε πως οι οργανισμοί για να μπορέσουν να αντέξουν και να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους στόχους λειτουργούν με οργανικά συστήματα τα οποία αλληλεπιδρούν με το εξωγενές περιβάλλον κι αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης και της αξιολόγησης που οδηγεί στην προσαρμογή.

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στο σύνολο των οργανισμών, έχουν να κάνουν με το σύστημα παραγωγής και με τον ανθρώπινο παράγοντα του συστήματος. Υπάρχουν αλλαγές που αφορούν το σύνολο του οργανισμού και άλλες που αφορούν συνήθως επιμέρους τμήματα. Σημαντικό συστατικό αποτελούν οι αλλαγές που δέχονται επιδράσεις τόσο από εξωτερικές, όσο και από εξωτερικές συνθήκες δημιουργώντας μια μορφή πίεσης.

Οι συνηθέστεροι τύποι αλλαγών σχετίζονται με τα αίτια της αλλαγής και τον σκοπό της. Μια εξ αυτών είναι η *εξωτερική ή εσωτερική αλλαγή*. Η μεν εξωτερική αλλαγή προκαλείται τις κοινωνικές αλλαγές, τη νομοθεσία και η δε εσωτερική αλλαγή προκύπτει από τους ανθρώπους και τις διαδικασίες του. Η *επιβαλλόμενη, απρογραμμάτιστη ή προκύπτουσα* θεωρείται υποχρεωτική και παρότι δεν μπορούσε να προβλεφθεί, εξυπηρετεί στη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η *σχεδιασμένη ή προγραμματισμένη* αφορά την αλλαγή που προκύπτει μέσα από τη δραστηριότητα του οργανισμού και δύναται να προβλεφθεί και να προγραμματιστεί η αντίδραση. Η *διαπραγματεύσιμη* από την άλλη πλευρά είναι το σημείο συζήτησης των ενδιαφερομένων και στοχεύει στο να επιτύχει κάποιο σκοπό ο οργανισμός. Η *καθολικής, μεγάλης ή μικρής έκτασης*, χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια να καλύψει η αλλαγή το σύνολο του οργανισμού και πιθανότατα να επηρεάσει τις λειτουργίες του. Η *αναπτυξιακού χαρακτήρα* αλλαγή αφορά ολόκληρο τον οργανισμό και τις βελτιώσεις που θα επιφέρει σε αυτόν. Τέλος, η *θεραπευτική αλλαγή*, στοχεύει στο να διορθώσει κάποιο πρόβλημα που έχει προκύψει πιθανόν στο σύνολο του οργανισμού.

Μέσω των τύπων αυτών αλλαγής δημιουργούνται πέντε σύνολα παραγόντων που κρίνουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Τα σύνολα αυτά αποτελούνται από τους παράγοντες δομής, τον ανθρώπινο παράγοντα, την τεχνολογία που εξελίσσεται, τον τρόπο που εκτελείται το έργο και την κουλτούρα που τους συνοδεύει μέσω αξιών και πεποιθήσεων.

Ο ηγέτης και ο μάνατζερ έχουν συμπληρωματικό ρόλο κατά τη διαδικασία της αλλαγής. Και οι δυο ρόλοι απαιτούν δεξιότητες, ικανότητες και χαρακτηριστικά παρόμοια μεταξύ τους. Τα άτομα που αναφέρονται ως παράγοντες αλλαγής (Cameron, E. Green, M. (2005) έχουν τους ρόλους:

- Του *εμπνευστή και υπέρμαχου της αλλαγής*, ο οποίος προτρέπει τον ηγέτη προς την αλλαγή και παίρνει την πρωτοβουλία και την ευθύνη για να εισηγηθεί την αλλαγή.

- Του *ηγέτη- σπόνσορα της αλλαγής*, ο οποίος έχει ένα όραμα για το μέλλον, φτιάχνει τη στοχοθεσία και τη στρατηγική, καινοτομεί και γίνεται ο εμπυχωτής των μελών του οργανισμού
- Του *μάνατζερ αλλαγής*, ο οποίος καταναίμει τους πόρους, παρακολουθεί την πρόοδο, αναθέτει ρόλους και αναζητά λύσεις στα προβλήματα και στις συγκρούσεις.

Σύμφωνα με τον *Kotter, J. (1996), Leadingchange, HarvardBusinessSchoolPress, Boston, MA*, εντοπίζονται οκτώ συχνά λάθη των ηγετών στη διαδικασία της φάσης της αλλαγής. Αυτό που συναντάται συχνά είναι ότι δυσκολεύονται να δημιουργήσουν μια ομάδα αποτελούμενη από ισχυρά μέλη που να μην εφησυχάζουν, να επικοινωνούν το όραμα τους έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτό από όλους χωρίς όμως να το υπερεκτιμούν. Δεν ενσωματώνουν εύκολα την αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού. Συνήθως τα εμπόδια που δημιουργούνται έχουν ως αποτέλεσμα να αποκλείουν το νέο όραμα και να θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους, ενώ θα έπρεπε να στοχεύουν σε βραχυπρόθεσμους για να μπορούν να κάνουν έγκαιρες αλλαγές όποτε αυτό είναι απαιτητό.

Σύμφωνα με *HuczynskiandBuchanan (2002)* τα δέκα σημαντικότερα εμπόδια στην αλλαγή είναι: ο ανταγωνισμός για πόρους, τα διαλειτουργικά «σύνορα», η έλλειψη δεξιοτήτων διαχείρισης της αλλαγής, η ακατάλληλη/ αδιάφορη μεσαία διοίκηση, ο πολύς χρόνος που απαιτείται για την προσαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων, η κακή επικοινωνία, η αντίδραση των εργαζομένων, τα ζητήματα του ανθρώπινου δυναμικού, η κόπωση από τη συνεχή ανάληψη πρωτοβουλιών, τα μη ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα.

Η κατάλληλη τεχνική είναι μια επιλογή που μπορεί να επιφέρει την αλλαγή, αρκεί να λαμβάνονται υπόψη οι αιτίες που κάνουν αναγκαία την επιβολή αλλαγής και κατ' επέκταση και το περιβάλλον στο οποίο θα εφαρμοστεί. (*Rollinson, D. (2002) p.663*).

Ως πρώτη τακτική ακολουθείται η *εκπαίδευση και η επικοινωνία*. Είναι σημαντικό να υπάρξει ακριβής πληροφόρηση και ανάλυση. Οι άνθρωποι που θα την εφαρμόσουν πρέπει να πεισθούν, διαφορετικά είναι πιθανόν να χρειαστεί περισσότερος χρόνος, πράγμα που θα είναι επιζήμιο για τον οργανισμό.

Η δεύτερη τακτική είναι η *συμμετοχή*. Κρίνεται επιβεβλημένη, καθώς οι άνθρωποι προσηλώνονται έτσι στον στόχο και την εφαρμογή της αλλαγής. Ωστόσο, μπορεί στη διαδικασία να υπάρξουν καθυστερήσεις και οι συμμετέχοντες να επιδιώξουν μια αλλαγή που δεν ταιριάζει στον οργανισμό.

Μια τρίτη τακτική είναι η *διευκόλυνση και υποστήριξη στους ανθρώπους που λόγω προβλημάτων αντιστέκονται στην αλλαγή*. Συνηθίζεται να την ακολουθούν ως τακτική όταν καμία άλλη δεν λειτουργεί σωστά. Όμως θεωρείται ως δαπανηρή και με υψηλά ποσοστά αποτυχίας σε συνδυασμό με τη χρονοβόρα διαδικασία που απαιτείται.

Επόμενη τακτική είναι η *διαπραγμάτευση* κυρίως στα μέλη όπου αντιστέκονται σθεναρά. Μπορεί να αποτελεί ένα εύκολο δρόμο ώστε να μην υπάρξουν σημαντικές αντιστάσεις, όμως δεν παύει να ενέχει τον κίνδυνο να θελήσουν κι άλλες ομάδες να διαπραγματευτούν και να θεωρείται εξίσου δαπανηρή ως τακτική.

Ο *εγκλωβισμός*, από την άλλη, δύναται να βοηθήσει ουσιαστικά στη στήριξη της αλλαγής, ειδικά όταν έχουν αποτύχει άλλες τακτικές. Όμως θα γιγαντώσει τα προβλήματα όταν τα μέλη αντιληφθούν τον εγκλωβισμό.

Μια ακόμα τακτική είναι ο *επιδέξιος χειρισμός*, κάτι που ναι μεν αποτελεί μια άμεση λύση για την αντίσταση. Όμως μελλοντικά πιθανόν να δημιουργηθούν προβλήματα καθώς δε θα υπάρχει αξιοπιστία ανάμεσα στα μέλη και τους εμπνευστές της τακτικής αυτής.

Τέλος, ο *εξαναγκασμός* χρησιμοποιείται ως λύση ανάγκης όταν απαιτείται ταχύτητα. Ωστόσο θεωρείται επικίνδυνη καθώς μπορεί να δημιουργήσει αρνητική ατμόσφαιρα ως προς τους εμπνευστές.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι εκείνα που καλούνται να πάρουν την πρωτοβουλία και να εισηγηθούν τις αλλαγές. Όμως για να τις επιτύχουν χρειάζεται μια συνολική προσπάθεια και συνεργασία με τους υφισταμένους. Υπάρχουν και εμπόδια όπως η έλλειψη πόρων και υποστήριξης που δεν γίνονται αντιληπτά εξ αρχής.

Ο ηγέτης θεωρείται ως ο κατεξοχήν φορέας της αλλαγής, γιατί πρέπει να κατέχει τις γνώσεις και τις ικανότητες διαχείρισης αλλά ταυτόχρονα να μπορεί να τις μεταλαμπαδεύσει σε όσους εμπλέκονται στη διαδικασία δηλαδή στους υφισταμένους του αλλά και σε εξωτερικούς φορείς. Κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν τόσο οι γνώσεις του ηγέτη που θα προωθήσει τη διαχείριση της αλλαγής, όσο και το διοικητικό στυλ που ακολουθείται, ο τρόπος που λαμβάνει αποφάσεις, η επικοινωνία, η διαχείριση συγκρούσεων, η παρακίνηση, η κατάρτιση και η εκπαιδευτική εμπειρία του.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών/ διαχειριστών της αλλαγής έχουν σημαίνοντα ρόλο. Η αίσθηση ηθικής υποχρέωσης, η αυτογνωσία, η συνέπεια και η επιβράβευση των επιδόσεων θεωρούνται επιβεβλημένες και ουσιώδεις.

Ο κάθε ηγέτης οφείλει να αντιλαμβάνεται την κατάσταση στον παρόντα χρόνο προκειμένου να θεωρείται επιτυχημένη η αλλαγή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί όταν το όραμα είναι κοινό, έχει επικοινωνηθεί με πλήρη σαφήνεια δημιουργώντας ένα πλαίσιο ασφάλειας σε όλους όσους μετέχουν στο εγχείρημα αυτό, δίνοντας τη δυνατότητα να κάνουν διορθωτικές κινήσεις μελλοντικά.

Στη συνέχεια, πρέπει να αξιολογηθεί η τρέχουσα κατάσταση και να τεθούν οι στόχοι του οργανισμού. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι σε αυτό το σημείο θα υπάρξουν αντιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον.

Αν υπάρχουν κενά θα πρέπει να εξεταστούν για να καλυφθούν τόσο στον παρόντα χρόνο όσο και σε μελλοντικό. Δύναται να καλυφθούν προσδιορίζοντας τον τρόπο μετάβασης από το τώρα στο μέλλον, μέσω του καταμερισμού αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Ο ηγέτης χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της πειθούς μπορεί να σχεδιάσει και να οργανώσει την όποια αλλαγή συμβουλευοντας και καθοδηγώντας όσους μετέχουν στη διαδικασία αυτής. Πρέπει να στοχεύει στην εξάλειψη του άγχους, του εκνευρισμού ή της απογοήτευσης κι έτσι να εξασφαλίσει την δέσμευση όσων εργάζονται για την επιτυχημένη αλλαγή.

Τέλος, η αλλαγή θα πρέπει να αξιολογείται και να παρακολουθείται στενά. Είναι σημαντικό να εδραιωθεί, να σταθεροποιηθεί η νέα αυτή κατάσταση και να αποφευχθεί μια παροδική-φαινομενική αλλαγή.

3.9 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την αποτελεσματική ηγεσία. Σύμφωνα με μελέτη του *Goleman το 1998*, στα υψηλά επίπεδα ιεραρχίας, ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καθοριστικός, με το 90% της επιτυχίας ενός ηγέτη καθορίζεται από την συναισθηματική του επάρκεια.

Οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο, είναι πιθανό να υποστηρίζονται στη διαδικασία της λήψης σημαντικών αποφάσεων. Στους χώρους εργασίας πλέον, δεν αρκεί να έχει κανείς υψηλή νοημοσύνη, ακόμα κι αν διαθέτει συνδυασμό ακαδημαϊκής και επαγγελματικής εμπειρία, προκειμένου να φτάσει να κατέχει μια θέση εργασίας υψηλού επιπέδου. Η αγορά εργασίας πλέον αναζητά άτομα που να έχουν και έναν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό συμβαίνει γιατί η επαγγελματική επιτυχία εξασφαλίζεται μέσω συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων, καθώς

επίσης και από ορισμένα χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως είναι η ευελιξία, η ενσυναίσθηση, η επιμονή και η ικανότητα για συνεργασία, πέρα από τη σχετική γνώση και εμπειρία. Αναπόφευκτα, οι ικανότητες αυτές είναι απαραίτητες (*Cherniss, 2000*). Κατά τον *Goleman, 1995, 1998*, η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην προσωπική επιτυχία και στην επαγγελματική πρόοδο, βοηθά τα άτομα να αντιμετωπίζουν καλύτερα το εργασιακό στρες και να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις .

Ωστόσο, στον αντίποδα κυριαρχεί η άποψη ότι η γνωστική νοημοσύνη είναι ο μόνος αντικειμενικός παράγοντας που καθορίζει την ηγετική και διοικητική απόδοση (*Antonakis et al., 2009*). Οι *Van Rooy & Viswesvaran (2005)*, σε άλλη έρευνα διαπίστωσαν πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι επαρκής προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής απόδοσης, αλλά διαπίστωσαν ότι η γνωστική νοημοσύνη είναι πιο σημαντική. Συμπερασματικά, από τις έρευνες αυτές βλέπουμε ότι, όταν η συναισθηματική νοημοσύνη ελέγχεται με προσοχή μεμονωμένα, έχει σημαντική ερμηνευτική αξία ως προς την επίδρασή της στην εργασιακή απόδοση, όταν όμως εξετάζεται συνδυαστικά με τη γνωστική νοημοσύνη, τότε η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει μικρότερο ρόλο στην εξήγηση της εργασιακής απόδοσης. Τέλος, σύμφωνα με τους *Matthews et al. (2004)*, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στον τρόπο που διαμορφώνει ή βελτιώνει την εργασιακή συμπεριφορά.

Ο *Goleman, (2000)* διαπίστωσε από έρευνες, σε ποσοστό 90%, πως η επιτυχία ενός ηγέτη αποδίδεται στη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι κυριότεροι παράγοντες που φέρνουν την επιτυχία είναι ο αυτοέλεγχος, η ενσυνειδησία, η αξιοπιστία, οι κοινωνικές δεξιότητες μέσω των οποίων δείχνουν την απαιτούμενη σημασία στη συνεργασία μέσω της ενσυναίσθησης και τέλος είναι η δημιουργία δεσμών και κατάλληλων χειρισμών στη διαφορετικότητα.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, ο ηγέτης είναι εκείνος που καθοδηγεί, παρακινεί, αναπτύσσει προσωπικές ικανότητες, εξελίσσεται και δημιουργεί το υπόβαθρο ώστε να τον εμπιστευτούν μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Ανώτερος σκοπός είναι να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει πως κάποιες φορές είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθούν αλλαγές που θα οδηγήσουν στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Τότε αναδεικνύεται η ετοιμότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει, να αποδέχεται και να προκαλεί την αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα, ένας αποτελεσματικός ηγέτης μεταλαμπαδεύει ένα όραμα, εστιάζει σε αξίες που είναι αποδεκτές από όλους και

επιπροσθέτως προσπαθεί να εμφυσήσει στους συνεργάτες την αξία της εξέλιξης και της εκπαίδευσης, προωθεί την ομαδική εργασία, την επικοινωνία, την επίτευξη αλλαγών και την επίλυση των προβλημάτων όσο το δυνατόν καλύτερα. Αυτό επιτυγχάνεται κι επειδή διαθέτει ενσυναίσθηση, δηλαδή επιδεικνύει προσωπικό και γνήσιο ενδιαφέρον για τους υφισταμένους του .

Σύμφωνα με τους *Caruso, Mayer & Salovey (2004)*, ένας επιτυχημένος ηγέτης, δύναται να αναγνωρίζει πρώτα τα δικά του συναισθήματα, αλλά και εκείνα των ανθρώπων με τους οποίους αλληλεπιδρά. Έτσι, καταφέρνει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των άλλων. Αυτό συνεπάγεται πως υπάρχει βελτίωση ως προς την απόδοση και την αποτελεσματικότητα. Η ικανότητα ενός ηγέτη να επηρεάζει την συμπεριφορά των ατόμων, καθώς γίνεται εμπνευστής για εκείνους όταν το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης του είναι υψηλό. Ένας ηγέτης που έχει σε υψηλό βαθμό αναπτύξει συναισθηματική νοημοσύνη καταφέρνει να κινητοποιήσει τους συνεργάτες του και να τους εμπνεύσει αφοσίωση και δέσμευση ως προς την επίτευξη ενός στόχου. Όταν οι στόχοι που τίθενται κρίνονται ως επιτυχημένοι, αυξάνεται η προσωπική ικανοποίηση των ατόμων μέσα από τη προσωπική εργασία (*Ryback, 1998*).

Σε έρευνα του *George (2000)*, διαπιστώθηκε πως όταν οι ηγέτες επιδεικνύουν ενθουσιασμό και ενέργεια είναι πιθανόν να αισθάνονται το ίδιο και οι υφισταμένοι τους, σε αντίθεση με άλλους ηγέτες που όταν διακατέχονται από επιθετικότητα και άγχος είναι μάλλον σίγουρο ότι θα δεχτούν αρνητικά συναισθήματα από τους υφισταμένους τους. Επομένως, το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη, είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος μέσα από το οποίο οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να κάνουν το καλύτερο που μπορούν και να αποδώσουν στο μέγιστο βαθμό. Το παράδειγμα του ηγέτη μέσω παρακίνησης και συνεχούς προσπάθειας θα εμπνεύσει τους υφισταμένους του και θα εξασφαλίσει στον οργανισμό μια υψηλή απόδοση μακροπρόθεσμα.

Από τη βιβλιογραφική προσέγγιση για τις βασικές συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη, ο *Ryback (1998)* παρουσιάζει δέκα συμπεριφορές που διακρίνουν τον επιτυχημένο ηγέτη από τους υπόλοιπους. Αυτές είναι:

- Αντί να ασκεί κριτική στους υφισταμένους του με κακόβουλη πρόθεση, προσπαθεί οι παρατηρήσεις του να είναι πάντα εποικοδομητικές. Έτσι ο

εργαζόμενος αισθάνεται ότι τον εκτιμούν ως ανθρώπινο ον πρωτίστως και προσπαθεί να βελτιωθεί

- Καταβάλει προσπάθειες να κατανοήσει τις ανάγκες, τα συναισθήματά τους και στη συνέχεια προσπαθεί να βοηθήσει τους ίδιους να κατανοήσουν καλύτερα τον εαυτό τους.
- Εκφράζει με ειλικρινή τρόπο τα συναισθήματά του χωρίς να κρύβει τις προθέσεις του.
- Αναλαμβάνει τις ευθύνες του και δέχεται την κριτική που του ασκείται από τους άλλους. Μάλιστα, παροτρύνει τους συνεργάτες του να εκφραστούν ελεύθερα κατά τη λήψη αποφάσεων.
- Δίνει προσοχή στην λεπτομέρεια αλλά δεν είναι ανένδοτος.
- Δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην προσωπική επικοινωνία, εκφράζοντας σκέψεις και συναισθήματα με τους υφισταμένους του στον σωστό χωροχρόνο δημιουργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ομαδικότητας.
- Ενθαρρύνει και υποστηρίζει τους συνεργάτες του και εκείνοι αισθάνονται σημαντικοί, αναντικατάστατοι και πως συμβάλλουν θετικά στην ορθή πορεία του οργανισμού.
- Λύνει τις όποιες συγκρούσεις έγκαιρα με τους συναδέλφους.
- Νιώθει ευθύνη τόσο απέναντι στον εαυτό του, όσο και στους συνεργάτες του και στον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται.
- Βοηθά και δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους του να αναπτυχθούν, τους ενθαρρύνει να αναλάβουν ρίσκα, να αναζητήσουν πρωτοβουλίες και να θέτουν υψηλούς στόχους, αξιοποιώντας έτσι στο έπακρο τις δυνατότητες και τα ταλέντα τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΗΓΕΤΗΣ ΩΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

4.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

Η Διοίκηση μέσω Στόχων σύμφωνα με *Al Noah (2011)*, κρίνεται ως μια επιτυχημένη προσέγγιση management, επειδή καταφέρνει να συνδυάσει τα οφέλη άλλων μοντέλων management, ενώ ταυτόχρονα γίνεται μια προσπάθεια να εκμηδενίσει τα μειονεκτήματά τους. Η ΔΜΣ επικεντρώνεται στο ανθρώπινο στοιχείο, στις άτυπες σχέσεις στο χώρο εργασίας, στο κίνητρο για την εργασία και στην αποδοτικότητα του οργανισμού. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει πως ο *Al Shomoki* σημειώνει ότι η επιστημονική θεωρία έχει επικεντρωθεί στους παράγοντες που αφορούν την εργασία και την παραγωγικότητα. Σε ό,τι αφορά τη θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων μιλάει για τα ανθρωπιστικά δικαιώματα, αντίθετα η ΔΜΣ μελετά πώς θα διασφαλίσει και των δύο. Ο *Akdeniz (2015)* συμφωνεί με αυτή τη σκέψη, ότι η ΔΜΣ συμπεριλαμβάνει όλους τους παράγοντες (ψυχολογικούς, κοινωνικούς) που επηρεάζουν τους εργαζόμενους, καθώς και τις ανθρώπινες σχέσεις.

Η ΔΜΣ αναγνωρίζει ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι απόρροια των επιπτώσεων που δέχονται από συνθήκες που αφορούν οικονομικές, πολιτιστικές και πολιτικές καταστάσεις. Έχοντας υπόψη αυτές τις συνθήκες, η ΔΜΣ μπορεί να προσδιορίσει τον αντίκτυπο που έχουν στην παραγωγικότητα και στην αποδοτικότητα και να ενεργήσει αναλόγως (*Antoni, 2005*). Ανακεφαλαιώνοντας, η ΔΜΣ κάνει χρήση των καλύτερων στοιχείων του συνόλου των θεωριών και

ενστερνίζεται επιστημονικές μεθόδους που στηρίζονται πάνω σε αυτές τις θεωρίες, προκειμένου να λαμβάνει ορθότερες αποφάσεις για την επίλυση προβλημάτων που αποβλέπουν στην επίτευξη του εκάστοτε στόχου.

4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

Σε αυτή την ενότητα εμπεριέχονται διαφορετικοί ορισμοί της ΔΜΣ. Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση συναντάμε αρκετές αναφορές σχετικά με την ορολογία της ΔΜΣ και προκύπτουν διάφοροι ορισμοί της ΔΜΣ μέσω ερευνητών με διαφορετικές οπτικές. Ο ορισμός της ΔΜΣ που υιοθετήθηκε για τη συγκεκριμένη εργασία συνδυάζει κάποιους από τους ορισμούς αυτούς.

Κάνοντας μια αναδρομή ο *Drucker (1954)* εισήγαγε την ΔΜΣ ως μια φιλοσοφία διοίκησης που διαχειρίζεται και επιτρέπει στα άτομα να είναι υπεύθυνα ατομικά και να έχουν την ευθύνη τους. Η ΔΜΣ δύναται να καλλιεργήσει ενιαία κατεύθυνση ως προς το όραμα και την προσπάθεια προκειμένου να φτιάξει ένα ομαδικό πνεύμα και να προσαρμοστεί στους στόχους. Αυτή η πρακτική έχει ως συνέπεια, τα ηγετικά στελέχη πρέπει να συμμετέχουν στον στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίησή της, έτσι ώστε ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, ο *Odiorne (1965)* περιγράφει τη ΔΜΣ σαν μια διαδικασία κατά την οποία οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι καθορίζουν μαζί τους στόχους, τα αναμενόμενα αποτελέσματα, διαχωρίζουν τον τομέα ευθύνης που αναλαμβάνει ο καθένας και χρησιμοποιούν αυτά τα μέτρα ως οδηγό, αξιολογώντας τη συμβολή κάθε μέλους της ομάδας. Με τη συγκεκριμένη πρακτική η ΔΜΣ αναδεικνύεται ως ένα σύστημα που διαχειρίζεται, καθοδηγεί και αξιολογεί (*Odiorne, 1965*). Έτσι, ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος προσδιορίζουν μαζί σε συνεργασία τους στόχους και έτσι καλλιεργείται μεταξύ τους, τόσο η δέσμευση όσο και η συνεργασία. Ο ορισμός του *Odiorne (1965)* δίνει με σαφήνεια τι αναμένεται από κάθε εργαζόμενο και στη συνέχεια αξιολογεί το κατά πόσο αυτό έχει επιτευχθεί, προκειμένου να οδηγήσει στην ομαλή ανάπτυξη του οργανισμού. Η ιδέα της συμμετοχής προτάθηκε από τον *Dele (1965)*, ο οποίος όρισε της ΔΜΣ ως σύστημα διοίκησης μέσα στο οποίο εργαζόμενοι και προϊστάμενοι συμφωνούν από κοινού για τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν. Στη συνέχεια αυτής της διαδικασίας, οι εργαζόμενοι δεσμεύονται περισσότερο ως προς την επίτευξη τους. Σε έναν άλλο ορισμό του *Howell (1970)*, η ΔΜΣ παρουσιάζεται ως μια διαδικασία που αξιολογεί την απόδοση, συμβάλλει στην

επιτυχία των στόχων και αναπτύσσει βραχυπρόθεσμα σχέδια. Στην ουσία, λειτουργεί με τρόπο προνοητικό η οποία μέτρηση των από κοινού καθορισμένων στόχων.

Κατά την *Hanika (1972)*, η ΔΜΣ είναι μια διαδικασία που χωρίζεται σε στάδια, τα οποία περιλαμβάνουν την οργάνωση αντικειμενικής αξιολόγησης, την ανάπτυξη σχεδίων δράσης, τη συνεχή επανεξέταση της επίτευξης των στόχων και την αξιολόγηση τόσο της απόδοσης όσο και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Στο ίδιο πνεύμα οι *Carroll και Tosi (1973)* υποδεικνύουν ότι η ΔΜΣ είναι μια συστηματική προσέγγιση στον πλαίσιο του σχεδιασμού και της αξιολόγηση που δίνει τη δυνατότητα στους διοικούντες να επικεντρωθούν σε στόχους που μπορούν να επιτευχθούν, καταφέροντας τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα από τους πόρους που διατίθενται μέσα σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Ο *Robbins (1984)* καθόρισε τη ΔΜΣ ως ένα σύστημα διαχείρισης που περιλαμβάνει διάφορα βήματα, μέχρι να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα και αφορά την ανάπτυξη στόχων, την διεύρυνση σχεδίων δράσης και προσδιορισμό της απόδοσης σε μια συνεχή προσπάθεια. Οι *Rodgers και Hunter (1992)*, υποστήριξαν ότι η ΔΜΣ περιέχει τρία κύρια χαρακτηριστικά: τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, τον καθορισμό στόχων και την αντικειμενική ανατροφοδότηση. Σε αυτόν τον ορισμό, ο όρος συμμετοχή δηλώνει την κοινή αντίληψη για τους οργανισμούς, τον καθορισμό των στόχων, αναθεωρώντας, αξιολογώντας και ανατροφοδοτώντας. Τα ηγετικά στελέχη με αυτό το εργαλείο αξιολογούν την πρόοδο των εργαζομένων και παρακολουθούν από κοντά την επίτευξη των στόχων. Κατά όμοιο τρόπο, ο *Thomson (1998)* πρότεινε ότι η ΔΜΣ είναι ένα σύστημα σχεδιασμένο έτσι ώστε τα στελέχη και οι υφιστάμενοι να συνεργάζονται αρμονικά θέτοντας μαζί συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν μέσα σε ένα προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο και για το οποίο ο υφιστάμενος έχει την αποκλειστική ευθύνη. Πιο αναλυτικά προσεγγίζουν οι *Robbins και DeCenzo (2007)* τη ΔΜΣ, που έχει πολλά στοιχεία. Αρχικά καθορίζονται οι στόχοι κι μόλις αυτό επιτευχθεί, θα πρέπει να δίνουν τα αποτελέσματα που έχουν ορίζονται στους αρχικούς στόχους και στο οργανωτικό σχέδιο. Έπειτα, οι εργαζόμενοι αποδέχονται τους στόχους προκειμένου να έχουν μια καλή απόδοση. Στη συνέχεια, πρέπει να αποφασιστεί ένα χρονικό πλαίσιο, όπου οι εργαζόμενοι θα επικεντρωθούν στους στόχους και θα τους εκπληρώσουν εντός του συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Εξίσου σημαντική κρίνεται η ανατροφοδότηση της απόδοσης σε τακτικά χρονικά διαστήματα για να γίνεται κατανοητή η αποδοτικότητα από τους

ίδιους τους εργαζόμενους, μέσω της αξιολόγησης και να μπορούν να κάνουν τις διορθωτικές κινήσεις που χρειάζονται στη συμπεριφορά τους.

Αυτές οι πεποιθήσεις έχουν απήχηση στον ορισμό που θεωρεί τη ΔΜΣ ως εργαλείο που μέσω της διαχείρισης, της στοχοθεσίας, της προόδου και των ανταμοιβών την καθιστά ως ένα οργανωμένο σύστημα. Αυτή η διαδικασία δεν είναι καθόλου τυχαία, όπως επιβεβαιώνεται από τον *Dubrin (2005)* που ορίζει τη ΔΜΣ ως μια οργανωμένη εφαρμογή που καθορίζονται οι στόχοι και ο σχεδιασμός, με τρόπο που να γίνονται αποδοτικότερα τα άτομα και οι επιχειρήσεις. Οι *Fulk, Bell και Bodie (2011)* θεώρησαν τη ΔΜΣ ως ένα μέσο που αναπτύσσει την ομάδα μέσω σταδίων και παρέχει τις απαιτούμενες γνώσεις προκειμένου να ενισχύσει την αποδοτικότητα των μελών των ομάδων. Επιπλέον, ο *Sah (2012)* ορίζει τη ΔΜΣ ως ένα εργαλείο που αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων, που εμπεριέχει τη δέσμευση των εργαζομένων, ενώ συνάμα ανατροφοδοτεί την απόδοση και την ανταμείβει με βάση αυτή, λαμβάνοντας αποφάσεις συμμετοχικά. Η καλύτερη απόδοση των εργαζομένων οδηγεί στη συνεχιζόμενη και βελτιωμένη αποδοτικότητα επηρεάζοντας το σύνολο του οργανισμού. Αυτό δείχνει την ανάγκη διαχείρισης για ΔΜΣ με προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, η οποία θεωρείται επιβεβλημένη αν υπολογίσει κανείς και τον ανταγωνισμό σε εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, Οι μελετητές θεωρούν ότι η ΔΜΣ θα πρέπει να στοχεύει στο τελικό αποτέλεσμα και τα ηγετικά στελέχη να έρθουν σε επικοινωνία και να διαπραγματευτούν με τους υφισταμένους τα καθήκοντα που θα αναλάβει ο καθένας και τους στόχους που καλείται να επιτύχει. Πρόσφατα, ο *Hollmann (2013)* έχει ορίσει τη ΔΜΣ ως μια μέθοδο κατά την οποία κάθε ηγέτης θέτει στόχους και εργάζεται με γνώμονα αυτούς, σε βασικούς τομείς της ευθύνης εργασίας του μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο.

Από τους ορισμούς που προαναφέρθηκαν, κάποιοι συγγραφείς εστιάζουν στην ιδέα της αυτό-αξιολόγησης, άλλοι τονίζουν τη διάθεση συνεργασίας και άλλοι εστιάζουν στη δυναμική της σχέσης εργαζομένου / εργοδότη, αφού λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και των δύο. Ωστόσο, αυτό που τους βρίσκει σύμφωνους όλους είναι ότι η ΔΜΣ δημιουργεί μια σειρά από στόχους και χρησιμοποιεί τα μέσα προκειμένου να τους επιτύχουν, ενώ εμπεριέχουν και κάποιο είδος αξιολόγησης. Επομένως, σε αυτή την εργασία η ΔΜΣ ορίζεται ως μιας προσέγγιση management, που στόχο έχει τη βελτίωση της αποδοτικότητας και ταυτόχρονα κάνει κοινωνούς όλους τους εμπλεκόμενους με σκοπό να διαμορφωθούν από κοινού οι γενικοί και οι εκπαιδευτικοί στόχοι. Επιπλέον, επιχειρεί να εκτιμήσει τους πόρους που παρέχονται

και να καθορίσει τα χρονικά όρια, όπως επίσης και τα αναμενόμενα επίπεδα παραγωγικότητας κάθε μέλους της ομάδας, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις επιδιωκόμενες προσδοκίες. Αυτό εμπεριέχει επίσης ένα σχέδιο στο οποίο παρακολουθούνται και αξιολογούνται σταδιακά οι εργαζόμενοι ενώ χρησιμοποιείται ως μέθοδος προκειμένου να επανασχεδιαστούν οι στόχοι και οι δραστηριότητες.

4.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας η έννοια της ΔΜΣ έχει οκτώ βασικές αρχές οι οποίες παρατίθενται στη συνέχεια.

4.3.1 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Στα πλαίσια της συμμετοχής είναι απαραίτητη η συνεργασία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων για να καθορίσουν από κοινού τους στόχους και να προσδιορίσουν τον τρόπο που θα οδηγήσει στην επίτευξη αυτών χρησιμοποιώντας μέσα αξιολόγησης της απόδοσης και των αποτελεσμάτων σύμφωνα με *Dubrin, (2000)*. Η αρχή της συμμετοχής είναι πολύ καθοριστική, γιατί αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού μέσω της δέσμευσης του ηγέτη και όλων των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων. Επιπλέον, η συμμετοχή δημιουργεί το αίσθημα της ευθύνης και τονώνει το ηθικό τους, δημιουργώντας μια αίσθηση πληρότητας λόγω σημαντικότητας της εργασίας τους (*Akdeniz, 2015*). Η συμμετοχή προάγει ένα δημοκρατικό κλίμα εργασίας, καθώς δίνεται χώρος στους υφισταμένους να συμβάλουν περισσότερο στους οργανωτικούς στόχους μέσα από τη συνεργασία όλου του προσωπικού. Παράλληλα, η συμμετοχή των εργαζομένων συνεχίζεται και κατά τη συνεχή παρακολούθηση της απόδοσης τους. Ο *Antoni (2005)* παρατηρεί ότι η συμμετοχή τους αυτή βελτιώνει την επικοινωνία των ηγετών με τους εργαζομένους κι εκείνοι αποδέχονται καλύτερα τις αποφάσεις της ηγεσίας και τους στόχους απόδοσης που έχουν συμφωνηθεί εκατέρωθεν. Ωστόσο, το είδος και ο βαθμός συμμετοχής στον καθορισμό των στόχων ποικίλλει. Οπωσδήποτε η συμμετοχή απαιτεί σχεδιασμό και αντικειμενικό καθορισμό ενώ κρίνεται αναγκαία η σύνδεση διαφορετικών οργανωτικών επιπέδων *Al Noah (2011)*.

Οι ανώτεροι και οι υφιστάμενοι από κοινού αναπτύσσουν μια στοχοθεσία, τοποθετούν τα χρονικά πλαίσια που θα επιτευχθούν οι στόχοι δεσμεύοντας σε αυτό τους εργαζόμενους και τέλος αξιολογούν την πρόοδο, όπου κρίνεται εκ του αποτελέσματος στο τέλος μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

4.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Ο *Antoni (2005)* σημειώνει ότι για να λειτουργήσει σωστά ένας οργανισμός, όλα τα στελέχη πρέπει να μπορούν να καθορίζουν με σαφήνεια τους στόχους τους. Οι ατομικοί στόχοι σχετίζονται με τους συλλογικούς στόχους που επιδιώκονται.

Ο *Akdeniz (2015)* ασχολείται με τον καθορισμό στόχων, καθιερώνοντας ένα σύνολο στρατηγικών στόχων υψηλού επιπέδου και δημιουργώντας μια ιεραρχία οργανωτικών στόχων που υποστηρίζονται από στόχους με πιο χαμηλό επίπεδο και αντίστοιχα σχέδια δράσης. Παράλληλα, αναπτύσσεται ένα όραμα κοινό για το σύνολο του οργανισμού και σχέδια δράσης για κάθε άτομο κάτι το οποίο οδηγεί στη λήψη αποφάσεων από κοινού. Ενώ καθιερώνονται τύποι αξιολόγησης και απόδοσης οι οποίοι χρησιμοποιούνται τακτικά ώστε να μετρούν την επίτευξη των στόχων.

Σύμφωνα με *Akdeniz, (2015)*, ένα σημαντικό στοιχείο για τον καθορισμό των στόχων είναι να τεθούν οι οργανωτικοί στόχοι από τη διοίκηση σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους και να κοινοποιηθούν σε όλα τα μέλη. Στη συνέχεια πρέπει να ιεραρχούνται, να ανατίθενται σε κάθε επίπεδο κατάλληλα για να μπορέσουν τελικά να επιτευχθούν. Μάλιστα, οι *Locke και Latham (1990)* υπογραμμίζουν ότι κάνοντας τους στόχους πιο ειδικούς αυτό θα δώσει καλύτερα αποτελέσματα, καθώς κυριαρχεί η σαφήνεια και ακολουθεί η δέσμευση από τις εμπλεκόμενες ομάδες για την επίτευξη των στόχων στην πράξη». Γι' αυτό το λόγο, οι εργαζόμενοι προτού δεσμευτούν θα πρέπει να ξέρουν καλά και με σαφήνεια σε τι δεσμεύονται και για να γίνει αυτό θα πρέπει οι στόχοι να είναι μετρήσιμοι και επαληθεύσιμοι. Εν συνεχεία, ο εργαζόμενος θέτει τους δικούς του στόχους που καλό θα ήταν να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί, αφού σκοπός είναι να επιτευχθούν. Οι διαθέσιμοι πόροι θα πρέπει να έχουν ληφθεί υπόψη προτού καθοριστούν οι στόχοι.

Στη ΔΜΣ κάθε οργανισμός ταξινομεί τους στόχους του αναλόγως του χρονικού διαστήματος και του διοικητικού επιπέδου αναφοράς. Ο *Al Noah, (2011)*, ορίζει πως οι στόχοι μπορούν να χωριστούν σε μακροπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους. Σε ότι έχει να κάνει με τη διοίκηση, διαχωρίζονται σε οργανωτικούς στόχους γενικής φύσεως, σε εκείνους που σχετίζονται με τα τμήματα και τους τομείς και τους στόχους που αφορούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων (*Robbins & DeCenzo, 2007*).

Η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και εφικτοί. Αυτό συνεπάγεται ότι κατά τη διαδικασία διαμόρφωσή αυτών, πρέπει να

προσμετρηθούν οι ρεαλιστικές δυνατότητες των ανθρώπινων και υλικών πόρων του οργανισμού. Ο *Dubrin (2012)* δήλωσε ότι στη ΔΜΣ, είναι δυνατόν να τεθούν στόχοι για οποιοδήποτε επίπεδο ενός οργανισμού, αρκεί να ανταποκρίνονται στο όραμα και στην αποστολή του. Λόγω των διάφορων απαιτήσεων των στόχων, είναι απαραίτητα τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά και γι 'αυτό χρησιμοποιείται το ακρωνύμιο του SMART για να περιγράψει τις ιδιότητες αυτές. Έτσι λοιπόν πρέπει να είναι συγκεκριμένες (Specific), μετρήσιμες (Measurable), εφικτές (Achievable), σχετικές (Relevant) και να βασίζονται στο χρόνο (Time-based).

4.3.3 ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ένας οργανισμός που εφαρμόζει ΔΜΣ παρακολουθείται και ελέγχεται μέσω συστήματος που μετράει και αξιολογεί τα αποτελέσματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Μέσω του συστήματος αυτού επιτρέπεται μια εκ νέου τροφοδότηση προκειμένου να συνεχιστεί ή να αλλάξει μια συμπεριφορά με σκοπό πάντα να έρθουν καλύτερα δυνατά αποτελέσματα (*Ivorschi, 2012*). Επομένως, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση αποτελούν θεμελιώδη αρχή στη ΔΜΣ (*Thomson, 1998*).

Μέσα στο πέρασμα του χρόνου έχουν γίνει σημαντικές διορθωτικές κινήσεις ότι στη λειτουργία παρακολούθησης και αξιολόγησης στη ΔΜΣ. Αρχικά αποτελεί ένα εργαλείο αξιολόγησης και μετέπειτα χρησιμοποιείται για μακροπρόθεσμους στόχους και δράσεις. Η ΔΜΣ πρέπει να συνεχίσει να εξελίσσεται, ώστε να μπορέσει να συνεχίσει να υπάρχει ένα βιώσιμο και αποτελεσματικό σύστημα που να αποδίδει. Ο *Odiorne (1987)* ανέφερε πως η ΔΜΣ παρέχει μια βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός ατόμου, εφόσον προηγουμένως οι στόχοι έχουν καθοριστεί από κοινού από ανώτερους και υφισταμένους. Με αυτό τον τρόπο, το άτομο έχει επαρκή ελευθερία για να αξιολογήσει τις δικές του δραστηριότητες. Μέσα στο ίδιο πλαίσιο στη ΔΜΣ γίνεται εκπαίδευση στα άτομα ώστε να πειθαρχούν και να έχουν αυτοέλεγχο κι έτσι η αξιολόγηση γίνεται πιο αντικειμενική και αμερόληπτη.

4.3.4 ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τον (*Akdeniz, 2015*), τα άτομα που συμμετέχουν μέσω της ΔΜΣ έχουν ελευθερία να συμμετέχουν δημιουργικά αποφασίζοντας για τους ίδιους. Θεωρείται μια συστηματική και ορθολογική προσέγγιση που χρησιμοποιεί η διοίκηση και σκοπό έχει να κάνει τους εργαζόμενους να αποδώσουν τα μέγιστα, λαμβάνοντας

υπόψη τους διαθέσιμους πόρους, να εστιάζει στους στόχους που έχουν θέσει μαζί και να βελτιώσουν, τόσο τα κίνητρα όσο και την καλή απόδοση αυτών.

Ο *Robbins (2001)* αναφέρει ότι, στη ΔΜΣ, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο σημαντικό «εργαλείο» των διευθυντών, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Απώτερος στόχος είναι πάντα ο καθορισμός και η επίτευξη των μελλοντικών στόχων. Αρχικά, οι διευθυντές πρέπει να δημιουργήσουν στους εργαζομένους μια αίσθηση δέσμευσης και επιθυμίας ώστε να βοηθήσουν με τη σειρά τους στους στόχους που έχουν τεθεί συνολικά από τον οργανισμό. Στη συνέχεια, πρέπει να ασκούν έλεγχο και να κάνουν συντονισμένες προσπάθειες να τονώνουν τους εργαζομένους και τέλος να τους βοηθήσουν να εξελιχθούν με τρόπους που τους επιτρέπουν να προσφέρουν τα μέγιστα στο σύνολο του οργανισμού.

Στη ΔΜΣ, ο *Antoni (2005)* επισημαίνει ότι σκοπός είναι να επικεντρωθούμε στα αποτελέσματα και όχι στις δραστηριότητες ή στις ικανότητες εκείνων που στοχεύουν στην επιτυχία των στόχων. Από τη μια πλευρά, οι ικανότητες σίγουρα καθορίζονται από τις δεξιότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία. Ωστόσο, από μόνη της η ικανότητα δεν αποτελεί συστατικό επιτυχίας των στόχων.

4.3.5 ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Ένα πολύ αξιόλογο σημείο της ΔΜΣ είναι η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι διευθυντές προς τους υφισταμένους τους εκχωρώντας κομμάτι εξουσίας. Με αυτό τον τρόπο η διοίκηση υποστηρίζει με κάθε τρόπο τους ατομικούς και οργανωτικούς στόχους για να μπορούν να αναπτυχθούν. Έτσι οι εργαζόμενοι δουλεύουν συστηματικά για να επιτύχουν τους στόχους τους και παράλληλα γνωρίζουν ότι όποτε χρειαστούν τη βοήθεια της διοίκησης θα είναι διαθέσιμη. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ανώτερος λειτουργεί συμβουλευτικά και καθοδηγεί τον υπάλληλο. Ο τρόπος που εφαρμόζεται ένα πρόγραμμα ΔΜΣ για να είναι αποτελεσματικό καθιστά αναγκαία την πλήρη υποστήριξη, το χρόνο καθώς επίσης και την προσπάθεια από όλα τα συμβαλλόμενα μέρη.

4.3.6 ANTAMOIBH

Τα άτομα που δουλεύουν συστηματικά για να φέρουν σε πέρας τους στόχους πρέπει να λαμβάνουν μιας μορφής ανταμοιβή για την επίτευξή τους. Σύμφωνα με τον *Akdeniz (2015)*, αυτή η πρακτική δεν είναι κάτι νέο. Με αυτό τον τρόπο τα άτομα

παρακινούνται. Έχει παρατηρηθεί ότι οι προκλήσεις των στόχων δημιουργούν τις προϋποθέσεις για καλύτερη απόδοση και άρα εξέλιξη. Σύμφωνα με αυτό, στη ΔΜΣ το άτομο δρα, δεν εξαναγκάζεται να εκπληρώσει τους στόχους αλλά είναι επιθυμία δική του. Οι ανταμοιβές διαφέρουν ως προς τον τύπο και το μέγεθος. Είτε αφορά μια ηθική επιβράβευση είτε υλική για όσα έχει επιτύχει.

4.3.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

Μια άλλη παράμετρος της ΔΜΣ εστιάζει στη συνεχώς βελτιωμένη απόδοση. Ο τρόπος που καθορίζονται οι στόχοι αφορά όλον τον οργανισμό. Η απόδοση αφορά κάθε άτομο, μονάδα και τμήμα εντός του οργανισμού, σε συνδυασμό με τους πόρους που απαιτούνται προκειμένου να υποστηριχθεί η επίτευξη των στόχων. Σύμφωνα με τον *Akdeniz (2015)* η εξέλιξη ακολουθεί κάποια βήματα. Υπάρχει μια συμμετοχική διαδικασία μεταξύ διευθυντή και εργαζομένων, καθορίζοντας από κοινού τους οργανωτικούς και ατομικούς στόχους. Εν συνεχεία, η διοίκηση παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία, υλικά και τους αντίστοιχους πόρους. Αφού καθοριστούν οι στόχοι και αξιοποιηθούν οι πόροι, οι υφιστάμενοι καλούνται να υλοποιήσουν το σχέδιο σε συνεργασία με τους ανωτέρους όπου κρίνεται απαραίτητη η καθοδήγηση. Τελικό βήμα αποτελεί η ανασκόπηση της προόδου ανά διαστήματα. Η πρόοδος επανεξετάζεται αν είναι ικανοποιητική ή αν προκύψουν προβλήματα για τον εργαζόμενο και έτσι γίνεται μια αξιολόγηση της απόδοσης με βάση πάντα βάσει δίκαια και μετρήσιμα κριτήρια.

Ο *Robins (2001)* και αργότερα ο *Harbour (2009)* ισχυρίστηκαν ότι το να εστιάζει κανείς στους στόχους είναι μια διαδικασία που οδηγεί σε μια αέναη βελτίωση και στην οποία παίζει σημαντικό ρόλο η ανατροφοδότηση σε σχέση με τα καθήκοντα που αναλογούν και εκτελούνται με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι γρήγορη, για να μπορεί το σωστό άτομο να δώσει τις σωστές πληροφορίες σε σχέση με την απόδοση την σωστή στιγμή. Αυτό εξασφαλίζει το πιο υψηλό και εφικτό επίπεδο αποδοτικότητας.

4.3.8 ΑΝΗΣΥΧΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Η ΔΜΣ εκτός των άλλων ακολουθεί μια προσέγγιση ανθρώπινων σχέσεων, δηλαδή παίρνει υπόψη τους στόχους που βάζει ο κάθε εργαζόμενος σε προσωπικό επίπεδο, όπως επίσης και σε συλλογικό επίπεδο με ανωτέρους και συναδέλφους (*Antoni, 2005*). Ο *Akdeniz (2015)* υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα

του οργανισμού έχουν την ικανότητα να βοηθήσουν στη διεκπεραίωση της αποστολής της εταιρείας και ότι η γνώση δεν αποτελεί αποκλειστική αρμοδιότητα της ανώτατης διοίκησης. Έτσι, η συμμετοχή είναι απαραίτητη. Με αυτό τον τρόπο, η ΔΜΣ αναγνωρίζει ότι η κουλτούρα της μάθησης δεν ολοκληρώνεται με την απονομή διπλώματος ή πτυχίου, αλλά είναι μια συνεχόμενη διαδικασία κατάκτησης νέων εμπειριών και δεξιοτήτων.

4.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

Στην προηγούμενη ενότητα αυτή έχουν αναφερθεί τα πολλά πλεονεκτήματα της εφαρμογής της ΔΜΣ. Ωστόσο, σε μια πιο ενδελεχή ανάλυση, κάποιοι ερευνητές εστιάζουν σε τομείς, από τους οποίους είναι εφικτό να προκύψουν οφέλη, τα οποία και παρουσιάζονται στη συνέχεια.

4.4.1. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΟ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Ο *Al Noah (2011)* επεσήμανε τη σημαντικότητα ως προς τη βελτίωση των κινήτρων των εργαζομένων που μαζί με τον προϊστάμενο τους, εμπλέκονται στον καθορισμό στόχων και έτσι νιώθουν πιο ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Έχει αναφερθεί παραπάνω ότι οι δείκτες που χρησιμοποιούνται για τη ΔΜΣ συχνά σχετίζονται με τις ανταμοιβές. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα όταν ανταμείβονται, είτε με ατομικές είτε με συλλογικές ανταμοιβές μπορούν να γίνουν πιο παραγωγικά και να αναζητούν συνεχώς νέα κίνητρα σύμφωνα με *Ntanos & Boulota, (2012)*. Επίσης, όπως αναφέρει ο *Akdeniz (2010)* θεωρεί σημαντικό πλεονέκτημα της ΔΜΣ ότι οι διευθυντές διαθέτουν πόρους για την επίτευξη ατομικών και συλλογικών στόχων. Σύμφωνα με *Ivorschi (2012)*, οι εργαζόμενοι βελτιώνουν έτσι το ηθικό τους γιατί αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους και με τη σειρά τους δείχνουν την εκτίμησή τους ως προς την προσφορά που τους παρέχεται με στόχο την ατομική και συλλογική επιτυχία. Ο *Antoni (2005)* αντιλαμβάνεται τη ΔΜΣ ως κινήτρια δύναμη και θεωρεί ότι δίνεται μια ευκαιρία στα άτομα και τις ομάδες να γίνουν πιο δημιουργικές ως προς την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, χωρίς να υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων.

4.4.2. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ

Η ΔΜΣ ξεκαθαρίζει τους στόχους, εξελίσσει την επικοινωνία, το συντονισμό και βοηθά στην αλληλεπίδραση των τμημάτων μεταξύ τους. Στη ΔΜΣ είναι αναγκαία η συχνή παρακολούθηση και ανατροφοδότηση. Αυτό σημαίνει ότι δίνεται η δυνατότητα και ταυτόχρονα οι ευκαιρίες να αναπτυχθεί μια κουλτούρα επικοινωνίας, όπου τα μέρη της θα συνδιαλέγονται, χτίζοντας μια στέρεη βάση για την οικοδόμηση σχέσεων, σύμφωνα με *Fulk, Bell, & Bodie, 2011*. Το κέρδος που προκύπτει από τη βελτιωμένη επικοινωνία επισημαίνεται επίσης από τους *Shaout και Yousif (2014)*. Πιο συγκεκριμένα, επισημαίνουν ότι η βελτιωμένη επικοινωνία προκύπτει από την κατανόηση των οργανωτικών στόχων καθώς επίσης και από το τι αναμένεται από τα άτομα, σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο.

4.4.3. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ο *Al Noah (2011)*, σημείωσε πως η ΔΜΣ ζητά από τα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων και τη διαδικασία που ακολουθείται και με αυτό τον τρόπο να έχουν επιρροή πάνω στους στόχους τους οποίους καλούνται να επιτύχουν. Αυτό αυξάνει τα κίνητρα τους, αποδίδουν καλύτερα, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσουν την ικανότητα τους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για την επίτευξη των στόχων.

4.4.4. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Στα προγράμματα ΔΜΣ τα στελέχη οφείλουν να υποστηρίζουν όλους τους συμμετέχοντες με σαφείς τρόπους. Μια από αυτές τις παροχές είναι να διατίθενται στους εργαζόμενους εκπαίδευση σε διάφορες δεξιότητες (λήψη αποφάσεων, αποφασιστικότητα, διαπραγμάτευση), όπως υποστηρίζει ο *Hollmann (2013)*, κάτι που δε συνέβαινε στο παρελθόν.

4.4.5. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο *Akdeniz (2015)* και ο *Al Noah (2011)* υποστηρίζουν ότι τα άτομα εκπαιδεύονται έτσι ώστε να επιβάλλουν με τον τρόπο τους πειθαρχία και αυτοέλεγχο, ενώ παράλληλα εξελίσσονται πιο γρήγορα. Επίσης, οι διευθυντές και τα άτομα εξειδικεύονται στην αξιολόγηση. Αυτή η πρόοδος δημιουργεί ένα εργατικό δυναμικό που καταρτίζεται, αλλά επιτρέπουν και στους ανωτέρους να ασκήσουν τα καθήκοντα τους. Οι *Hillstrom και Hillstrom (2002)* εντόπισαν τέτοιου είδους βελτιώσεις,

σημειώνοντας ότι οι διευθυντές ολοένα εξελίσσονται και καταφέρνουν να γίνουν πιο επιδέξιοι συμβάλλοντας στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

4.4.6. ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Το σημείο εκκίνησης της ΔΜΣ είναι ότι η πρόοδος πρέπει να σχεδιάζεται μέσω αντικειμενικών στόχων και ότι ο έλεγχος και η ανατροφοδότηση είναι αναγκαία για να διαπιστωθεί ποια πρόοδος έχει σημειωθεί. Ο *Akdeniz (2015)* πόσο αποτελεσματική είναι αυτή η πρακτική. Υψηλή προσοχή εντοπίζεται στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη σχεδίων δράσης, τη διασφάλιση διαθέσιμων πόρων για να ολοκληρωθούν οι εργασίες την ολοκλήρωση που συνδέονται με τα σχέδια δράσης και γενικότερα τη διαχείριση ολόκληρης της διαδικασίας σχεδιασμού που δίνουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η διαδικασία ελέγχου και παρακολούθησης είναι συνεχής και αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό της ΔΜΣ. Η πραγματική απόδοση μετρείται με βάση όσα έχουν καθοριστεί, ενώ τυχόν αποκλίσεις μπορούν να διορθωθούν κατά τη διάρκεια.

Σχετικά με τον έλεγχο, οι *Fulk, Bell και Bodie (2011)* ανέφεραν ότι τα ηγετικά στελέχη έχουν τον έλεγχο για τις δραστηριότητες και τα πρόσωπα που εμπλέκονται, ώστε να δρουν αποτελεσματικά. Ο *Harbour (2009)* σημειώνει επίσης ότι η ΔΜΣ διευρύνει το σκεπτικό των ατόμων σχετικά με τις ανάγκες που θα κληθεί να ανταποκριθεί μελλοντικά ο οργανισμός. Στην περίπτωση αυτή, ο διευθυντής διαθέτει τα εργαλεία που χρειάζεται και προσπαθεί να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το πιο σημαντικό εργαλείο του οργανισμού, αυτό των ανθρώπων του. Έτσι η ανώτερη διοίκηση γίνεται πιο αποδοτική και αποτελεσματική.

4.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

4.5.1. ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) είναι ένα μοντέλο που στηρίζεται σε μεταρρυθμίσεις που αφορούν στους δημόσιους τομείς. Εισήχθη σε πολλές δυτικές χώρες και αλλού κατά τις δεκαετίες 1980 και 1990. Υποστηρίχθηκε από διεθνείς οργανισμούς όπως ο ΟΟΣΑ, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου, το Ινστιτούτο Οικονομικών Υποθέσεων και από έναν τεράστιο αριθμό συμβούλων διαχείρισης Δημόσιων Οργανισμών. Το ΝΔΜ εμπνέεται από ένα γενικότερο πλαίσιο ιδεολογιών που στηρίζεται στη διαχείριση και από τη σύγχρονη θεσμική θεωρία που αφορά την οικονομία. Κάποια από τα κύρια χαρακτηριστικά του είναι ο προσανατολισμός στην αγορά και στις πολιτικές, η αποκέντρωση, και η διαχείριση.

Σύμφωνα με *Christensen & Laegreid, (2001)*, η δομή του βασίζεται στην παραγωγή και εφαρμογή μετρήσιμων δεικτών απόδοσης. Οι εκάστοτε κυβερνήσεις αυτό που έκαναν ήταν να υιοθετήσουν μεταρρυθμίσεις που σκοπό τους ήταν να μειώσουν την κριτική σχετικά με την αποτελεσματικότητα, το αυξανόμενο κόστος και την έλλειψη εμπιστοσύνης που κυριαρχούν στον δημόσιο τομέα. Και με αυτό τον τρόπο να προσδιοριστούν από την αρχή και να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και

υπεύθυνοι, εξυπηρετώντας τις ανάγκες των πελατών. Αυτό που κυρίως κάνει να διαφέρει το ΝΔΜ από τα υπόλοιπα κλασσικά μοντέλα διοίκησης είναι ότι επικεντρώνεται σε αυτό που είναι η πραγματική ανάγκη του πολίτη-πελάτη των δημόσιων οργανισμών και στοχεύει στη συνεχώς βελτιωμένη ποιότητα των υπηρεσιών.

Συνοπτικά, το ΝΔΜ θέτει στόχους και λειτουργεί με σκοπό να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πολίτες, ενδυναμώνοντας την αυτονομία και την ευελιξία του οργανισμού. Σε ό,τι αφορά τις επιμέρους λειτουργίες του οργανισμού υιοθετείται και χρησιμοποιείται ένας δείκτης όπου αποτυπώνεται εν συνεχεία το αποτέλεσμα για κάθε δράση σε συνάρτηση πάντα με το στόχο. Εξετάζονται οι δαπάνες σε συνάρτηση πάντα με τα αποτελέσματα και την απόδοση με σκοπό να υπάρχει μια ανταποδοτική σχέση μεταξύ τους. Επιπλέον εξαπλώνεται η χρήση του κυβερνοχώρου, ενώ ταυτόχρονα επιταχύνεται η ανάπτυξη του «επιχειρείν» μέσω πολιτικών μεταρρυθμίσεων. Τέλος καταβάλλεται προσπάθεια ώστε οι διαδικασίες να είναι διαφανείς και γίνονται διαβουλεύσεις για μελλοντικές δράσεις.

4.5.2. ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Κάθε μονάδα κοινωνικής φροντίδας δομείται σε πολλά είδη υπηρεσιών. Όλες από κοινού θεωρούνται ισότιμες και πρέπει να έχουν καλή συνεργασία μεταξύ τους προκειμένου να έρθει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Η διοικητική υπηρεσία έχει διοικητικές και οικονομικές αρμοδιότητες που απαιτούν σωστό συντονισμό και χειρισμό ενεργειών που είναι αναγκαίες για την αυτόνομη και εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη του οργανισμού. Επίσης, εφαρμόζει εργαλεία σύγχρονου μάνατζμεντ, για να αποκτήσει την ικανότητα υψηλού επιπέδου διοίκησης, και τον απαιτούμενο προγραμματισμό για να καλυφθούν οι υπάρχουσες ανάγκες, χρησιμοποιώντας εξειδικευμένη υποδομή για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Βασικό εργαλείο διοίκησης ενός οργανισμού υγείας και κοινωνικής φροντίδας στη σύγχρονη εποχή είναι η λεγόμενη διοίκηση της υγείας (health management), η οποία αποτελεί τον τομέα εφαρμογής βασικών αρχών management στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας. Στόχος είναι η επίτευξη του μέγιστου δυνατού βαθμού αποδοτικότητας και η συνεχόμενη, βελτιωμένη ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών υγείας. (Παπακωστίδης, Α., Τσουκαλάς, Ν. (2012).

Η διαχείριση μια μονάδας κοινωνικής φροντίδας απαιτεί από τον ηγέτη της να εκτελεί τις παρακάτω λειτουργίες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο, τη διεύθυνση, την εκτίμηση του επερχόμενου κινδύνου και τη λήψη αποφάσεων.

Παράλληλα, το ηγετικό στέλεχος πρέπει να λαμβάνει υπόψη εκτός από τις ατομικές ευθύνες και τους άλλους παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του έργου του, όπως περιστασιακούς, κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς.

Επομένως, η διαχείριση γίνεται σε επίπεδο ατομικό, οργανωτικό και συστημικό επίπεδο. Αποτελεί, δηλαδή ένα ολιστικό όραμα της υγείας, όπου εκτός από τον ηγέτη-διαχειριστή της υγείας συμμετέχουν και συνεργάζονται εκτός από το προσωπικό, οι ασθενείς, οι φροντιστές, οι νομοθέτες, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι εμπειρογνώμονες υγείας, οι ερευνητές. Όλοι από κοινού στοχεύουν στη δημιουργία ενός σαφούς οράματος και μιας στρατηγικής βασισμένη στον καθορισμό των οργανωτικών, κοινωνικών και τεχνολογικών συνθηκών, που θα οδηγήσουν στη επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων και υπηρεσιών για τους ασθενείς και για όλη την εμπλεκόμενη κοινότητα. (Παπακωστίδης, Α., Τσουκαλάς, Ν. (2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής φροντίδας αναλαμβάνουν να παρέχουν στους ασθενείς το ανώτερο αγαθό, αυτό της υγείας. Όμως διακρίνονται από μια πολυπλοκότητα και αρκετές ιδιαιτερότητες στον τρόπο καταμερισμού των εργασιών των εμπλεκόμενων προσώπων. Επίσης, καθώς αποτελούν ένα ανοιχτό σύστημα βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον. Στο σημείο αυτό, είναι καθοριστικός ο ρόλος του ηγέτη του υγειονομικού οργανισμού καθώς πρέπει σε παράλληλο χρόνο να διαχειρίζεται, να αναδεικνύει και να προάγει το ανθρώπινο δυναμικό του, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τον στρατηγικό σχεδιασμό για την επίτευξη του κοινού οράματος που έχει προτείνει. Ο απώτερος στόχος ενός οργανισμού υγείας κι κοινωνικής φροντίδας είναι να διασφαλίσει την καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στους ασθενείς.

Δυστυχώς, στην ελληνική πραγματικότητα οι αρμόδιοι φορείς και οι υπηρεσίες λειτουργούν αυστηρά σε γραφειοκρατικό πλαίσιο, χωρίς ενιαίο σχεδιασμό και συντονισμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, όπως προκύπτει βιβλιογραφικά από έρευνες η αποτελεσματικότητα των αρμόδιων φορέων και υπηρεσιών να κρίνεται

εξαιρετικά χαμηλή έως ανεπαρκής για τους χρήστες των υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας.

Η διοίκηση των μονάδων κοινωνικής φροντίδας εμπεριέχει όλες τις αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης όπως η υπέρμετρη γραφειοκρατία, ο συγκεντρωτισμός, οι αναχρονιστικές διοικητικές διαδικασίες, οι υλικοτεχνικές ελλείψεις, η ανεπάρκεια οικονομικών κονδυλίων, η ελλιπής επιμόρφωση-κατάρτιση στελεχών, η ανεπάρκεια στελεχών. Όλα αυτά μαζί σε συνδυασμό με τις νομοθετικές ρυθμίσεις που συνεχώς αλλάζουν και τις μεταρρυθμίσεις χωρίς μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και στρατηγική, επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επομένως, στη σύγχρονη εποχή, στους οργανισμούς κοινωνικής φροντίδας είναι αναγκαία η εγκατάλειψη του γραφειοκρατικού μοντέλου κουλτούρας και η μετάβαση προς το συμμετοχικό μοντέλο. Η αλλαγή αυτή θα παρέχει μια ποιότητα υπηρεσιών στον ασθενή, που θα τον κάνει να νιώθει μεγαλύτερη ασφάλεια και επιπλέον οι οργανισμοί υγείας και οι μονάδες κοινωνικής φροντίδας θα μετατραπούν σε οργανισμούς μάθησης.

Η επίτευξη αυτή της αλλαγής βασίζεται κυρίως στην τοποθέτηση ηγετών με συστημική σκέψη και συναισθηματική νοημοσύνη. Επίσης είναι απαραίτητη η συστημική εκπαίδευση για την αλλαγή φιλοσοφίας και νοοτροπίας όλων των μελών των ομάδων που (συν)εργάζονται. Αναμφίβολα σημαντική είναι και η υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας, η απεμπλοκή από διάφορα συμφέροντα, η μείωση της γραφειοκρατίας και η εισαγωγή της σύγχρονης τεχνολογίας.

Απώτερος στόχος όλων των προαναφερόμενων είναι να εξασφαλιστεί η ασφάλεια και η ικανοποίηση του ασθενούς, παράλληλα με την ικανοποίηση των μελών του οργανισμού και θα αποτελεί οργανισμό μάθησης που θα εμπνέει καινοτόμες αναπτυξιακές οργανωσιακές συμπεριφορές για την ηγεσία και τα μέλη του.

Από τη βιβλιογραφική προσέγγιση προέκυψε πως ο ηγέτης είναι ο κατεξοχήν φορέας της αλλαγής. Είναι εκείνος που συνδυάζει τις γνώσεις και τις ικανότητες διαχείρισης των καταστάσεων που θα προκύψουν. Παράλληλα μπορεί να τα μεταδώσει σε όσους εμπλέκονται στη διαδικασία, δηλαδή στους υφισταμένους του αλλά και σε εξωτερικούς φορείς. Επιπλέον, βασικό ρόλο διαδραματίζουν το διοικητικό στυλ που ακολουθείται, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, η επικοινωνία, η διαχείριση συγκρούσεων, η παρότρυνση, η επιμορφωτική και εκπαιδευτική εμπειρία του ηγέτη.

Ακόμη, σημαντικό ρόλο έχουν και τα γνωρίσματα προσωπικότητας του ηγέτη-φορέα της αλλαγής. Απαραίτητα θεωρούνται λοιπόν η συναίσθηση του ηθικού καθήκοντος, η αυτογνωσία, η συνέπεια και η ανταμοιβή της αποδοτικότητας, η ενσυναίσθηση.

Ο κάθε ηγέτης οφείλει να δημιουργεί ένα κοινό όραμα με σαφή καταμερισμό αρμοδιοτήτων και ευθυνών για όλους τους εμπλεκόμενους που θα αφορά τόσο το παρόν, όσο και το μέλλον.

Η χρήση της πειθούς είναι ο τρόπος για το σχεδιασμό και την οργάνωση του οργανισμού. Γι' αυτό το λόγο, ο ηγέτης οφείλει να πληροφορεί, να συμβουλεύει και να κινητοποιεί όσους συμμετέχουν στη διαδικασία. Ταυτόχρονα θα πρέπει να αποτρέπει αρνητικές καταστάσεις όπως το άγχος, ο εκνευρισμός, η απογοήτευση. Με όλα τα παραπάνω, ο ηγέτης θα εξασφαλίσει την αφοσίωση όσων δουλεύουν για την επιτυχία του στόχου. Ο ρόλος του είναι καθοριστικός καθώς καλείται να εστιάσει τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον των υπηρεσιών, με συστημικό και ολιστικό τρόπο με σκοπό να στοχεύει στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας ποιότητας.

Τελευταίο, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό είναι η αξιολόγηση και παρακολούθηση της κάθε αλλαγής που επιτελείται. Απώτερος στόχος είναι η εδραίωση της αλλαγής και η σταθεροποίηση της στη νέα κατάσταση με σκοπό την επίτευξη του μέγιστου δυνατού βαθμού αποδοτικότητας και τη συνεχόμενη, βελτιωμένη ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών υγείας.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι μελετητές συγκλίνουν ότι δεν υπάρχει ένα αμιγές οργανωσιακό μοντέλο που να αποτελεί το κατεξοχήν ιδεατό, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που θέτει ο ηγέτης μιας ομάδας. Ωστόσο, θα μπορούσε να υπάρξει ο συνδυασμός στοιχείων των οργανωσιακών μοντέλων τα οποία θα μεταβάλλονταν ανάλογα με τις ανάγκες, το περιβάλλον και τη στρατηγική που ο εκάστοτε ηγέτης καλείται να σχεδιάσει και να υλοποιήσει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αμίτσης Γ. (2001): Αρχές Οργάνωσης και Λειτουργίας του Συστήματος Κοινωνικής Πρόνοιας, το Ελληνικό Μοντέλο των κοινωνικών υπηρεσιών και η Ευρωπαϊκή εμπειρία, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Αμίτσης Γ. (2016): Εμβληματικές πρωτοβουλίες διαφύλαξης της κοινωνικής συνοχής την εποχή των Μνημονίων- Το υπόδειγμα της Εθνικής Στρατηγικής Κοινωνικής Ένταξης, Σειρά «Η Μεταρρύθμιση του Κοινωνικού Κράτους» Νο.1, Παπαζήσης, Αθήνα.
- Βαγιάτης, Γ. (2008) Οργανωσιακή θεωρία και Συμπεριφορά. Τόμος Γ, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Βαρβάτου Κ. (2016) Η εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Ο ρόλος και η συνεισφορά του ανθρωπίνου δυναμικού. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

- Γκιόκα, Β., Πετράκος, Α., Σαρρής, Μ., Γούλα, Α., Νικολαδός, Ι., Σπέης, Κ. (2018) Εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης για την καλύτερη απόδοση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής 35(2)230- 240.
- Γούλα, Α. (2014) Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Γούλα, Α., Κέφης, Β., Δημάκου, Σ., Πιερράκος, Γ., Σαρρής, Μ. (2014) Οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο νοσοκομείο. Από το γραφειοκρατικό στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 31(5):583-590.
- Δερβιτσιώτης Κ.Ν. (2001) Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, Ι.
- Δημητριάδης, Σ. Γ., & Μιχιώτης, Α. Ν. (2007). Διοίκηση Παραγωγικών Συστημάτων. Αθήνα : Κριτική.
- Ζαβλανός (1999) Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην.
- Ζαβλανός Μ., (2002) Οργανωτική Συμπεριφορά, εκδόσεις Σταμούλης.
- Ζακυνθινού, Α. (2021) Ηγεσία και δυναμική της Ομάδας στους Οργανισμούς Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας. Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
- Ιατρίδης Δ. (2005) Οργανισμοί Κοινωνικής Φροντίδας: Σχεδιασμός Κοινωνικής Πολιτικής για ανάπτυξη, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Κρήτας Δ., Σιδηρόπουλος Σ., Κακούρης Δ. (2021), Διοίκηση ολικής ποιότητας και ηγεσία: ένας τρόπος για την βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα, Europe at the Crossroads: Leadership, Challenges and State of Play 1 st Politeia International Conference Proceedings.
- Μαρίνη Φ, Οι τυπικές πολιτικές κοινωνικής φροντίδας των Δήμων στην Ευρωπαϊκή Περιφέρεια, ΕΕΤΑΑ / Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μπισκανάκη Ελπινίκη, Χαραλάμπους Γεώργιος (2018) Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαμόρφωση πολιτικής ποιότητας ενός Οργανισμού Υγείας, Περιοδικό «Το Βήμα του Ασκληπιού, Τόμος 17, Τεύχος1 (Ιανουάριος – Μάρτιος 2018).
- Μπουραντάς (2001) Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς Δ. (2002) Μάνατζμεντ. Εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα.

- Μπουραντάς, Δ. (2005) Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Business Management. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2015) Μάνατζμεντ, πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο-σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι, διοικητικές και ηγετικές ικανότητες. Αθήνα : Εκδόσεις Μπένος.
- Μυλωνάκη Κ, Μάρκου Ζ. (2012), Η διοίκηση ολικής ποιότητας στον τομέα της υγείας. Διπλωματική εργασία. Λευκάδα.
- Ντέμου Α. (2017) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Τομέα της Υγείας, Διπλωματική εργασία. Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστημίου Πειραιώς.
- Ξυροτύρη- Κουφίδου Σ (2010)/ Δ' Έκδοση Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.
- Παλαιολόγου, Β. (2010) Διερεύνηση και εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων στα ελληνικά Νοσοκομεία. ΕΑΠ Διδακτορική διατριβή.
- Παπαδοπούλου, Δ. (2015) Μέθοδοι διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. Επιστημονικά Χρονικά, 20(2), 107-119.
- Παπακωνσταντίνου, Αναστασίου (2013):«Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης», εκδόσεις Gutenberg
- Παπακωστίδης, Α., Τσουκαλάς, Ν. (2012) Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας και η αξιολόγηση της. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 29(4): 480-488.
- Παπακωστίδης, Α., Τσουκαλάς, Ν. (2012) Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας και η αξιολόγηση της. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 29(4): 480-488.
- Παπαρηγοπούλου – Πεχλιβανίδη Π. (2017): Το Δημόσιο Δίκαιο της Υγείας- Οργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών υγείας- Δικαιώματα του χρήστη- Δημόσια Υγεία. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Πετρίδου, Ε. (2011). Διοίκηση-Management -Μια εισαγωγική προσέγγιση. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Σοφία.
- Σαρρής, Μ. (2001) Η Κοινωνιολογία της Υγείας και Ποιότητα ζωής. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Σιγάλας, Ι. (1999) Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας. Πάτρα Ε.Α.Π.

- Σταθοπούλου, Χ. (2006) Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον. Νοσηλευτική, 45(1):50-58.
- Στυλιανός Ν. (2012) Εκπαίδευση προσωπικού: Κόστος ή επένδυση; Διπλωματική εργασία. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Ηρακλείου.
- Τερζίδης, Κ. (2011) Μάνατζμεντ. Στρατηγική Προσέγγιση. 2η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας Αττικής.
- Χολέβα Γ. (2014) Διοίκηση ολικής ποιότητας και ISO. Πτυχιακή εργασία. Πρέβεζα.
- Χυτήρης Λ. (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Φαίδιμος
- Χυτήρης Λ. (2017) Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα, Εκδόσεις.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Abdul Alwhab, A. (1976). Management by objectives: A conceptual framework and the foundations of the application. Administration Magazine, (1), 13-34. 2.
- Akdeniz, C. (2015). Management by Objectives Explained: Business School Books, Volume 6. Createspace Independent Publishing Platform. USA
- Al Amayrah, M. (1999). Principles of modern management. Jordan: Dar Almaseerah for Publishing House.
- Al Shomoki (1998). Management by objectives: concepts and models of the application. Arab Journal, 18(2), 129. 7.
- Al Sulatan, F. (1990). Management by objectives: management performance and behavior. Arab Journal of Management, (2), 25 - 45.
- Antoni, C. (2005), Management by Objectives - an Effective Tool Teamwork? International Journal of Human Resources Management, 16(2).
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis : a multi-level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership. Leadership Quarterly, 6(2), 199-218.

- Avolio, B. & Gardner, W. (2005) Authentic leadership development : Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 315-338.
- Bass, B. M. & Riggio, E. R. (2006) *Transformational Leadership*. Second Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Pp 3-7.
- Bayazit, O. (2003). Total quality management (TQM) practices in Turkish manufacturing organisations. *The TQM Magazine*, 15(5), 345-350.
- Bhat, K.S. (2009). *Total Quality Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House PVT. LTD
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A., (1996), *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*, New York, NY: The Berkley Publishing Group
- Christensen, T., & Laegreid, P. (Eds.). (2001). *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing
- Conger, J. (1999) *Charismatic and Transformational Leadership in Organizations : an insider' s perspective on these developing streams of research*. *The Leadership Quarterly*.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Dessler, G. (2012) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Κριτική
- Dubrin, A. (2000). *Management by objectives* (5th ed.). Mason, USA: SouthWestern College Publishing.
- Dubrin, A. (2012). *Essentials of management* (9th ed.). Mason, USA: Thomson South western Cengage Learning.
- Fulk, H. K., Bell, R. L., & Bodie, N. (2011). Team management by objectives: Enhancing developing teams' performance. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(3), 17-26
- George, J. M., (2000), *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. *Human Relations*
- Goleman, D., (1998), *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books. 17.
- Goleman, D., (2011), *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. More than Sound LLC Publications, 1st Digital Edition

- Goleman Daniel (2014), Ο νέος ηγέτης: η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, Εκδόσεις Πεδίο
- Hanika, F. (1972). New thinking in management: a guide for managers. UK: Willmer Brothers Limited Birkenhead.
- Hashmi, K. (2007). Introduction and implementation of total quality management (TQM). Journal of electronics and Quality Management, 6(1), 45-57.
- Hellsten, U., & Klefsjo, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. TQM Magazine, 12(4), 238-44.
- Hollmann, R. (2013). Supportive organizational climate and managerial assessment of MBO effectiveness. The Academy of Management Journal, 19(4), 560-576.
- Howell, R. (1967). A fresh look at management by objectives: “The role of toplevel management in the objective-setting process”. Business Horizons, 51-58. 52.
- Howell, R. (1970). Management by objectives - a three stage system. Business Horizons, 13, 41-45.
- Kanan, N. (1995). Administrative Leadership. Jordan: Library of the House of Culture.
- Kanji, G. K., & Wallace, W. (2000). Business excellence through customer satisfaction. Total Quality Management, 11(7), 979-998.
- McGregor, D. (1966). Leadership and motivation. Cambridge, MA: M.I.T Press.
- Mishra, R. (2009). Reliability and Quality Management. Daryaganj: New Age International Ltd. 98
- Morgan, C., & Murgatroyd, S. (1994). Total quality management in the public sector: an international perspective. London: Open University Press.
- Mullins, L. (2010). Management and organizational behaviour (9th ed.). UK: Financial Times Pitman Publishing.
- Noe Raymond, Hollenbeck John, Gehart Barny: «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», εκδόσεις Παπαζήση.

- Ntanos, A.S., & Boulouta, K. (2012) The management by objectives in modern organisations and enterprises, *Int. J. Strategic Change Management*, 4(1), 68–79.
- Robbins, S. (1984). *Management: concepts and practices*. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S. (2001). *Organizational behaviour* (9th ed.). USA: Prentice Hall.
- Robbins, S. & DeCenzo, D. (2007). *Fundamentals of management: essential concepts and applications* (6th ed.).UK: Addison Wesley Longman.
- Ryback, D., (1998), *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Hackman JR. (1987) “The design of work teams”
- Handy Ch. (1981) “Understanding organizations”
- Hradesky, J (1995) *Total quality Management Handbook* New York, Mc Craw Hill
- John Adair (2006), *Leadership and Motivation, The Fifty-Fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*, Kogan Page, London
- Kotter J. (1996) “Leading change, Harvard Business School Press, Bonston, MA
- Northouse P. (2004) *Leadership Theory and Practice*, Sage, Thousand OAKS, USA
- Pearce, A.J, Robinson Jr. (1989) *Management*, Mcgraw. Hill, Book Co, London
- Porras J. & Robertson P.J (1992) *Organizational development theory practice and research*
- Rublem T.H, Thomas, UW (1976) “Support for a dimensional model of conflict behavior.”
- Schein (1999) *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition (2010)
- Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Sergiovanni and Starratt (1998) *Instructional Supervision and its Relationship with professional*
- Pinnow, D. (2011) *Leadership-What Really Matters*. Springer, Berlin.
- Sarathy PS. *TQM Practice in Real-Estate Industry Using AHP*. *Quality Quantity* 2013; 47(4): 2049- 2063.

- Vassalou L. (2001), The learning organization in health-care services: theory and practice, Journal of Industrial Training, Vol. 25, No7, 354-365.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Avedis Donabedian : [Evaluating the Quality of Medical Care on JSTOR](#)
(PDF) [Total Quality Management and leadership: a way to improve healthcare services in Greece - Διοίκηση ολικής ποιότητας και ηγεσία: ένας τρόπος για την βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα | Dimitrios P . Kritas - Academia.edu](#)
- Avedis Donabedian : [Evaluating the Quality of Medical Care on JSTOR](#)
- Chris Argyris: [Chris Argyris: the manager's academic | The British Library \(bl.uk\)](#)
- Farrell, D. & Rusbult, CE (1981) “Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: the impact of rewards, costs, alternatives and investments”
<https://psycnet.apa.org/record/1981-31481-001>
- Sundstrom E. (1990) “Work Teams: Applications & effectiveness”
<https://psycnet.apa.org/record/1990-15982-001>
- Οι εννέα διαστάσεις της ηγεσίας στην υγεία.
Πηγή : (<https://www.leadershipacademy.nhs.uk>)

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1: Ο Κύκλος της Ολικής Ποιότητας, Πηγή Μπουραντάς (2002)

Σχήμα 2: Αξιώματα της ΔΟΠ

Σχήμα 3: Ηγετικοί πόλοι -ενοσιολογικό πλαίσιο των «ανταγωνιστικών αξιών» Quinn(1988) , Πηγή Μπουραντάς (2005)

Σχήμα 4: Γνωρίσματα του Ηγέτη της Υγείας. Ικανότητες που απαιτούνται.

NCHL Health Leadership Compeltury Model Πηγή: *National Center For Health Leader, ΣΗΠΠ* (www.hchl.org)